沟通的方法

LINK UP

脱不花 著



别怕！
沟通是一场无限游戏

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

本书仅供个人学习排版之用，请在下载二十四小时内删除，不得用作商业用途。如果喜欢，请购买正版图书。

推荐序

请加入这场无限游戏

罗振宇

这篇推荐序只有一个任务：劝你一定要把这本书看完。

我自己买过太多没看完的书，但从来没人告诉我，我错过了什么。这篇序言要负起这个责任。

我给你三个看完它的理由。

第一个理由：这很可能是一本经典。

如果一本书能在一个古老问题下填写新答案，本就足以成为经典。“如何沟通”就是这样的古老问题。

如果一本书还能把古老的问题变成新问题，那它距离经典就更近一步。

如何说服对方？如何让对方觉得舒服？这些是关于沟通的古老问题。而在这本书里，脱不花问出了一个新问题：怎么通过沟通，实现自我塑造？

人是通过选择来自我塑造的。但是，穷尽我们自己的禀赋，选择的空间仍然有限。有一个段子是这么说的：“我妈问我为什么不结婚，为什么不上北大。难道是因为我不愿意吗？”你看，太多的限制性因素把我们困在当

场。所以，不断邀请他人进入自己的生活，打破资源匮乏的困局，借助各种外部力量，放大自己的选择组合，我们才能成为那个想要的自己。

这才是沟通的终极目的。脱不花称之为“无限游戏”：将更多的建设性关系连缀到自己的生命之网中，让这张网受到滋养，不断生长。

在这个视角下，有关“沟通”的每一个话题几乎都会被改写。

第二个理由：这是一个工具箱。

一个正常受教育的人，18岁之前，就已经知道了世间所有的大道理，但他一生都未必凑得齐应对挑战的小工具。

比如，我早就知道要尊敬长者的道理，但直到我8岁那年，我堂哥在饭桌上对我父母说了一句“我吃完了，您们慢慢吃哈”，我才瞬间明白，此情此景下，“礼貌”的大道理是可以通过这样一句话来实现的。

再比如，我早就知道为人要谦逊的道理，但直到20岁那年，我听人讲课，老师说“下面我分享一些自己的经验”，我才瞬间明白，传经送宝而又不显得好为人师，是可以用“分享”这个词来实现的。

这些工具很琐碎、细屑，但一个人的沟通素养，就是这样持续搜集，由涓埃汇成的。

不说“但是”，而是说“同时”不说“你听懂了吗”，而是说“我说清楚了吗”；不说“我来晚了”，而是说“谢谢你等我”；不说“你我”，而是说“咱们”;不说“非常抱歉”，而是说“还盼理解”;,不说“你过分了”，而是说“我很生气”，等等。

这本《沟通的方法》，充满了各种具体情境下可以快速调用的小工具。

脱不花写这本书的姿势，不是站在指挥席上挥舞道理的小棒棒,甚至也不是站在你的前面指引着远方，而是站在你身边，在你确有需要的时候，对你使个眼色，附耳过来：“你可以这么说……”

第三个理由：这是脱不花写的书。

脱不花是我的创业战友，也是我一生的奇遇。

她没有上过大学，但她写的散文得过“人民文学新人奖”。她的知识量和好奇心，都远超常人。我经常开玩笑说，一个没上过大学的人成了著名知识服务品牌的创始人，这件事本身就非常励志。

同时我也知道，“没上过大学”对她到底意味着什么。她没有可以倚仗的平台，她登临向上的每一步，都是通过沟通的努力，引来了贵人相助、能者帮忙、看客祝福。

所以，这本书其实不是她“写”出来的，而是她“自我追问”出来的。这本书的写作任务逼着她把自己用过的方法清晰表达出来。

顺便回答一个很多朋友都好奇的问题：“罗胖，你是怎么找到脱不花这样的创业伙伴的？”我知道,他们的这句问话中，半是请教，半是艳羡。

其实很简单。2013年，我和她在一个非正式的学习小组里相识。小组的成员大概有10A,来自各行各业。大家每月聚会一次，凑份子请一位老师给我们讲课。前后大概持续了一年多。在这样的深度交流氛围中，识别出一个能干的人当然不难。

有一次，我试探性地问了一句：“我想创业，要不一起干？”她说：“好。”

如此干脆而平静的态度，让我当时小小地受了一次惊吓。于是，两年后，就有了得到App。

这个故事虽然简短，但它包含了今天得到App最重要的基因片段：用“凑份子”的学习方式，寻找高价值的学习资源和气味相投的人。这个故事也显出了脱不花所有沟通技巧中最珍贵的部分：直白且果决。

这本来只是沟通风格的一种。但相处时间长了，我才认识到这种风格的价值：因为战略透明，她会成为他人世界里一个价值确切的节点。

这些年的共同创业，我一次次旁观了她处理事务的方式：面对丛杂的难题，精准地设立目标，然后想办法完成它。那种手挥目送、截断众流的

姿态，好看。

你也许没有机会和她共事，但是你面前有一本同样风格的书。

看完它。

这是得到App立志要出齐的“职场四大名著”之一。《沟通的方法》是第一本。接下来的主题还会有：写作、表达和执行。

作家凯文·凯利(KevinKelly)在他68岁生日的时候写了这么一句话：“倾听你所喜欢的人时，要不时地追问'还有吗'，直到他们没有更多东西可讲。”

建议你也用这种方式追问脱不花和这本书，直到她没有更多东西可讲。

脱不花“使用说明书”

感谢你翻开这本书。

我相信，读者买一本书，不是为了捧走一堆文字和概念，而是为了享受作者的服务，解决自己的问题。所以，请允许我把第一句话重新说一遍：感谢你翻开这本书，让我一脱不花一为你服务。欢迎光临！

请快速浏览一遍这份专门为你准备的使用说明书，以便更好地使用“脱不花”和这本《沟通的方法》。

我的第一种使用方式是：当你感到沟通是一件非常困难的事情时，我会从你身后把这本书递给你，在你耳边说一句一“你可以的！”

目前我在“得到”这个终身学习平台担任联合创始人和CEO,但是你可能不知道，我连大学都没上过。二十多年前，一个没特长、没背景、没学历的年轻人，从小城市漂到北京一你可以把这当作向下比较的一条“基准线”。这样一个人，怎样立足、怎样学习、怎样发展呢？我的答案是：靠贵人相助。

所谓的贵人，不是有权有势的人，而是在关键时刻能够指点我几句窍门、教导我几手绝活，甚至只是允许我偷窥几眼他们的世界的人。他们教我见了天地，也见了众生。这个过程中，我能用的方法只有一种：全力以赴地沟通。

写作这本书时，我有一个强烈的冲动，就是把“您也可以”这几个字交到你手中——你也可以把每一个你需要的人发展成你的贵人，你也可以在

每个关键时刻寻求贵人相助。这并不取决于对方，而取决于你自己是否掌握了“沟通的方法”。

所以，每当你觉得自己遇到了难题，已经努力过，但不知是否该鼓起勇气向贵人寻求帮助时，就可以想想我，告诉自己：“连她都行！”

我的第二种使用方式是：当你觉得与人沟通不顺利时，我会举起这本书，挥舞手臂，给你提个醒一把眼光从当下这一局挪开，看到沟通是一场“无限游戏”。

所谓“有限与无限的游戏 ” ,区别在于，有限游戏有边界，有天花板，有输家赢家，以一方取胜为目的，比如打牌下棋、发动战争。而无限游戏无边界，不封顶，不对立，以可持续为目的，比如文化、宗教，还有生命本身。

很多人看到沟通中有强势主动的一方和弱势被动的一方，就认定沟通是一方“搞定”另外一方的有限游戏。不，沟通是一场无限游戏。具体的沟通事项可能会结束，但是沟通高手能够让双方的关系持续发展下去。

请允许我再强调一遍：沟通是一场无限游戏。这是一个极其有用的规则，但是很可惜，绝大多数人并不知道，或者知道了也不相信。而我建议你，先选择信，然后遵循这个规则去沟通。你会发现,天地自宽。

假如我今天作为销售人员，向一个客户推销产品，而客户无情并且无法挽回地拒绝了我。这显然是一次失败的推销。但参考“沟通是一场无限游戏”的观点，如果我可以在被拒绝后跟上一句话:“好的，您不需要，我就不再打扰您了。但是不好意思，我想占用您一分钟的时间，向您诚恳地请教一个问题，我们的产品和服务您为什么不满意呢？您给我提提要求，我今后改善自己。”那么，我和客户仍然完成了一次成功的沟通。这一次，我们双方的关系从“销售人员和客户”变成了“请教者和帮助者”。我的推销虽然结束了，但我们新的互动关系从此建立了。

你看，沟通不是使用漂亮话术，而是建立信任关系。

所以，每当你在与他人的沟通中觉得卡住了，感到失控或者慌张，你都可以花5秒钟给自己“叫个暂停”：“不要慌，先信脱不花的，这是场无限

游戏。我现在应该转变目标，目标不是把话说了，把事办了，而是把关系延续下去。徐徐图之，来日方长。”

我的第三种使用方式是：当你觉得自己笨嘴拙舌时，我会拿着这本书，站在啦啦队的位置给你打气——咱们有的是办法做一个成功的沟通者。

“你呀，就是吃了不会沟通的亏！”

我不知道这句话曾经多少次出现在你的生活里。反正30岁以前，我经常被贴上这样的标签，还为此偷偷掉过眼泪。因为长辈们认为，只有那些外向、热情、会说话的人才算善于沟通。一个内向、害羞、不太会说话的“老实孩子”，肯定会因为不善言辞而吃亏。

这种“亏”经常“吃”得十分具体。比如，不主动汇报所以没和领导搞好关系，说错话所以惹身边的人不愉快，不会拒绝所以老得帮别人加班，等等。

但不善言辞就处理不了这些问题吗？不靠说，行不行？

试想，我们面前有两个人，一位套路很深，沟通时相当社会；另一位简单直接，诉求和目标都会坦诚告知。如果你有机会选择一位合作者，肯定会选择后者，不是吗？谁说老实人就吃亏呢？

好的沟通方法，是要降低他人和我们合作的心理成本。至于“见人说人话，见鬼说鬼话”式的八面玲珑，只会令人提高警惕，并不能促成你与别人的合作。

再试想，在一个商务宴请场合，一个初出茅庐的年轻人，内向又害羞，那他是不是可以通过其他方式发起与他人的沟通呢？比如，密切观察饭桌上每个人喝茶的进度，然后以恰到好处的频率站起来，帮大家把茶斟上，让他们每次端起茶盏时都能喝上热乎乎的茶。那么，一顿饭下来，所有人都能感知到他的殷勤和善意，而且还会觉得他低调、得体。在这个意义上，他就达成了比“会说话”更好的沟通效果。

所以，每当你因为自己内向、害羞而对某些沟通任务有畏难情绪时，

就可以再次“召唤”我出现——老实人也能成为沟通高手。这是一本老实人的“沟通手册”。

我的第四种使用方式是：当你冲向热火朝天的沟通现场时，我会带上一个工具箱在路边守候你。箱子里装有这本书，还有很多“任君取用”的趁手工具。

《沟通的方法》不仅仅是一个写作项目，还是我发起的庞大计划中的一部分。在这个计划中，我和我的同事为了提高每个人的沟通能力，正在开设训练营课程，推广线下讲座，培养专业的沟通教练,当然也包括出版这本书。我希望每个人都能从中找到最适合自己的方式来解决问题。

我把日常工作生活中最基础的沟通情景一一拆解开来，分析、配套对应的方法，便于你在面对实际挑战时，可以针对性地学习，形成一套自己的打法。我在这本书中一共拆解了18个沟通场景，提供了几百个具体案例和方法，覆盖了怎样与陌生人破冰、怎样发起求助、怎样准备一场会议等高频问题。

不要小看这18个基本场景，它们几乎构成了所有沟通场景的“积木”，你只要稍加组合，就足以应付各种各样的复杂情况。你要带着自己的任务来，形成自己的能力走。

这本书中绝大部分案例，都来自我本人和已经在“得到沟通训练营”学习过的3万多名同学的真实经历，可以说，每一个沟通的方法背后，都有一个“经过生活的毒打”，最终“打赢了”的故事。

坏消息是，这看起来是很重的学习任务。好消息是，我们的沟通能力能像游泳、开车一样，一旦习得，永不退化。通过系统的学习，我们完全有机会实现从抗拒沟通到掌控沟通的蜕变。

而且，我不是一个“沉默”的作者，我是为你服务的沟通教练。

每当你觉得有需要时，只要在得到App的搜索栏搜索“脱不花”，你就能找到我，把你的问题扔给我。只要是真实的沟通难题，我都会积极为你提供解决建议。而且，我会不定期举办“沟通的方法”公开课。如果你感兴趣，可以随时在得到App里获得这些公开课的信息。

当然，我还有一些辅助的使用方式。请你留心书中的这些设计：

1.我在每一节的开始都会问你三个问题，希望你在开始阅读之前先想一想。如果你愿意，可以把自己的想法随手写在那一页，并带着问题继续阅读。

2.我非常愿意把那些曾经启发过我，并且我认为可能对你有帮助的好书和课程推荐给你。请留意书中的脚注——我在那里为你准备了一些延伸阅读材料和学习资源。希望这本书能成为一个入口，带你走进一段非常奇妙的自我升级之旅。

3.我从本书第三部分开始，会讲解18个高频沟通场景。在你发起一些你认为很艰难的沟通之前，比如，向甲方提案、说服领导接受自己的方案，都可以翻至对应部分，带走沟通的方法。不要”读”这本书，而要“查”这本书。

在这份说明书的最后，我恳请你收下这样几句话：

好的沟通不在于此刻，而在于未来要面对的所有时间；

好的沟通不在于你是否能达成眼前的目标，而在于你能否不断地自我塑造；

好的沟通不是你和对面这个人之间的事，而是你和整个世界之间的事。

无论你遇到什么挑战，请记住，你不是一个人在战斗。咱们，是自己人。

◎见〔美〕篇姆斯●卡斯：《有限与无限的游戏：一个哲学家眼中的竞技世界》，马小悟、余倩译，电子工业出版社2013年版。你也可以在得到App上搜索同名听书，通

过听书解读人提供的中国商业案例，更好地了解这本书。

第一部分

PART ONE

从倾听开始，
全力以赴地沟通

你有没有发现这样一个现象，就是当别人在说话时，你的内心一直在回荡着嘈杂的背景音：“嗯，我有个特别好的例子。我能把这事儿说得更精彩。”“他说得不对，我得想个绝妙的说辞来反驳。”

于是，在你心里想着反驳对方的十八种方法时，对方的话题已经换了不下三个了。可以想见，你们接下来的沟通，大概率是鸡同鸭讲。

总有人以为会沟通就是能说会道、舌灿莲花。但恰恰是这个错误的目标，干扰了我们真正的沟通。我们总在想自己待会儿要怎么说，却忘了认真倾听。

沟通的起点，是倾听。这里的“倾”，是倾巢出动的倾，倾箱倒箧的倾，倾尽全力的倾，是全力以赴的意思。只有全力以赴地去听，我们才能听出对方的真实意图，才能识别出对方可能并不会说出口的那些潜在需求；同时，只有让对方看到我们已经全力以赴地去听了，我们给他们的回应才能被友好地接纳。本书的第一部分，让我们来看看，怎样才能成为倾听的高手。

①

先听再说：画好三个框，沟通不用慌

请你带着这些问题阅读：

你在倾听别人说话时，是怎么抓信息重点的？

你能分清说话人传达的情绪、事实和期待吗，它们的区别是什么？

请你回忆一下，领导给你安排任务时．你们是怎么对话的？

沟通最大的问题在于，

人们想当然地认为已经沟通了.

——乔治·萧伯纳

我对萧伯纳的这句话表示无比赞同。

因为我们“说”了，所以，我们就默认已经和对方沟通了。至于对方到底听了没有，听懂了没有，我们并不关心。而在听的时候，我们也很少会主动核实听到的信息是不是准确，是不是完整。所以，每天在无数的办公室都会循环播放同一句咆哮：“我不是跟你说了吗？你怎么像没听见似的！”

据说在日常沟通中，信息左耳朵进右耳朵出，最后至多只留下一半，糟糕的是，我们并不知道留下的是哪一半。生活中人人都说倾听很重要，但事实上能做到的人却很少。

反观那些公认的沟通高手，他们有一个共性：沟通不靠说，人狠话不多。因为他们知道，口若悬河只会把人推开。把嘴闭上，把耳朵支起来，才是让他人愿意和你沟通的头号秘诀。

倾听是沟通的起点。如果你无法听懂对方表达的意思，甚至听不全对方提供的信息，绝对不可能展开真正有效的沟通。所以，我们要有点耐心，从最基础的倾听开始掌握沟通的方法。相信我，聪明人更得下笨功夫。

在正式学习之前，我们先来做几道测试题，考察一下你的倾听能力：

1. 假设你是一名新员工，领导突然给你打电话问：“你现在忙吗？”
请问，领导到底是什么意思？是想临时考察你的工作，还是想给你安排新任务？
2. 你做了个方案，有个关键决策需要请示领导，领导倒是没说别的, 头也不抬地扔下一句："你定。”
请问, 这个事儿, 你到底能定，还是不能定？
3. 你去相亲，对方问你:"你们互联网公司，加班肯定很辛苦吧？”
请问，对方是关心你，还是好奇互联网公司的工作情况，又或是含蓄地嫌你加班太多？

这几句话都不长，字面意思也很简单，但说话的人到底是什么意思呢？你想，如果你就是对话中的另一方，当下就要作出反应，是不是还有点挑战？这个挑战在于，我们无法立刻从对方的只言片语中分辨出他们的真实意图。

第一题中，如果你按字面意思回答，我在忙这个、那个，领导肯定会觉得，“我问一句你说十句，什么意思？是不是不想接新任务？”但如果你直接回答不忙不忙，那也不合适。领导可能会想，工作量不饱和啊！可见，一句话的含义并不是字面意思那么简单。领导真正想问的是：你现在对我有空吗？所以在这个场景中，你只有一种回复是正确的：“领导，您请讲。”

第二题中，领导是让你定，还是不让你定，就得看语境了。这取决于你所在的职场环境、你和领导之间的信任程度，甚至是你的职位权威性。但是请注意，领导这里核心想表达的是：“你全权负责。重点是出了问题，你也要全权负责，因为方案我没发表意见，是你定的。”

第三题中，相亲对象问你加班辛不辛苦，其实是在了解：你有时间投入给亲密关系吗？你愿意倾注多少时间和感情呢？听懂了这层意思，你就会意识到，要促成这段关系，加班的事根本不用多聊，要和对方沟通的，是自己对生活方式以及未来生活的想象。

发现没有？要从一句话里完全听明白对方的意思，其实很困难。你需要具备基本的社会经验，对当下的语境有判断，还需要听出对方的“弦外之音”，尤其是听懂对方接下来的期待。

所以，我建议你在学习倾听之前，先调取一下你以前看过的那些福尔摩斯、名侦探柯南之类的记忆，牢记一个意象——侦探。事实上，别人在表达时，无论是有意还是无意，都会隐藏一些信息。我们应该像侦探一样倾听，全神贯注，把所有隐藏线索都挖掘出来，攥在手里。

那么，线索怎么找呢？有个很重要的方法，叫结构化倾听。别被这个概念吓住了，我已经帮你把这个大词儿翻译成了一个特别简单的方法，就是学会画三个框，把信息往里装，然后你就能看清楚，想明白，做正确。

■结构化倾听

结构化倾听，是指你在接收到对方传达的信息以后，要习惯性地在头脑里画三个框，分别放三件东西：沟通对象的情绪、事实和期待。

第一个框：情绪

情绪是我们内心感受的外在表现。高兴、悲伤、恐惧、焦虑、愤怒……都是情绪。但对方通常不会直接表示“我很生气，我很焦虑”，而是把情绪隐藏在话语里面。 这就需要我们在倾听时把对方语言里隐藏的情绪识别出来，分清何为事实，何为情绪。

比如，“领导总是让我加班”，这句话是事实还是情绪?

是情绪。“总是”这个词，表达的只是一种主观感受，而不是事实。当我们这样表达时，或多或少都有夸张的成分。

很多情侣经常为这种词吵架。一方说，你为什么总是忘记我们的纪念日？另一方就会很生气地驳斥，哪有总是，我不就是去年忘记了一次吗?你看，这么沟通，吵架就要升级了，最终很可能以“你不爱我了”和“你无聊不无聊”而告终。其实，对方要表达的只是“我觉得你忽略了我，我没有安全感，所以很难过”，但身在亲密关系中的他/她并没有将此识别出来，当然也就不可能说出什么对症下药的话。

需要提醒的是，一旦出现“总是、老是、每次、经常、永远”等类似的词，你就可以立即告诉自己，对方是在宣泄情绪。我把这样的词叫作“情绪路标词”。

“情绪路标词”一出现，你就要意识到，对方没有在陈述事实,而是在发泄情绪。这时候你要做的，不是跟他辩论事实真相，而是安抚他的情绪。只有把恶劣的情绪先降下来，双方才有沟通的基础。

第二个框：事实

什么是事实？对方不带情绪陈述的信息都是事实吗？不见得。和情绪刚好相反，我们只有在表达那些不受主观判断影响，可考证、可追溯的内容时，才会说它是一个事实。

当然，从对方丢给你的一堆信息里判断哪些才是事实，是最考验侦探能力的，需要你调用自己的经验和对事件本身的了解。

我们可以借用新闻记者核查事实的方法，在对方的描述中考证以下几个要素：who（人物）、when（时间）.where（地点）、what（事件）。如果能用4个W还原实际场景，那么对方所言大概率是事实。相反，如果对这些要素语焉不详，而仅仅从诸如“我觉得”“我判断”“我认为”的主观推论出发，那我们听到的陈述很有可能不是事实。

第三个框：期待

什么是期待？就是找出对方内心真正想要得到的东西。

了解了情绪和事实，我们需要结合二者来判断对方的期待。

举个简单的例子。假如我是客服，接到一个用户的电话投诉，说收到的商品有破损，很生气。我该怎么反馈？是不断跟客户道歉，说“你别生气，你别着急”吗？显然不是。如果被对方暴跳如雷的情绪带着走，就没法听懂他真正的意思。越跟他说别生气，就越是在火上浇油，把一起针对公司的投诉变成了私人恩怨。

实际上，我应该在头脑里画出三个框，分别放入事实、情绪和期待：

事实：对方收到了一件破损的商品。

情绪：他很生气，也很着急。

期待：赶紧换货，最好还能补偿他的损失。

所以，不要跟他在情绪上纠缠。首先承认他不应该有这样的遭遇，然后承认错误，道歉，紧接着跟上一句："我马上给您补发新的商品，并且同步发您一个小礼品，希望能弥补一点点您的损失。"

发现对方真实的期待以后，我们就可以做出正确的反应。

■反向叙述

大部分时候，只要我们梳理清楚事实和情绪，就可以判断对方的期待。但有些情况下，对方只说了一两句话，传达的信息非常有限，很难分辨出他内心真实的意图。这时我们就要利用反向叙述去挖掘更多的信息。

所谓反向叙述，是按照自己理解的逻辑，重新描述一遍前面结构化倾听获得的信息，请对方做个确认。

这个方法，我是从得到App的程序员那里学到的。你知道，我作为得到App的CEO,完全不懂技术，是绝对的外行领导内行，而且还天天开脑洞，提需求，真是想想就讨厌。我发现，在我提出一些技术需求的时候，有经验的程序员一般不会当场答应；他会隔一两天再来找我，用他们的语言进行一次反向叙述。有时是他们理解错了，我的需求和他们的反向叙述有出入；有时是我说得不太确切，那么我会把需求重新梳理一遍，试着再描述一下。当然，也有很多时候，我意识到自己提的需求不靠谱，放弃了原先的想法。但是，我会因此更感激他。通过反向叙述的过程，双方有机会把对方的信息彻底听明白，更知悉彼此的意图。

那么，反向叙述的时候，具体的操作要领有哪些呢？你可以按照这三个步骤走。

第一步：响应情绪

这是一个“排雷”的步骤。我们在沟通中之所以会不清楚对方到底想要什么，很多时候是因为情绪的阻隔。对方的情绪会影响他的思考和表达，进而增加我们倾听的难度，因此，我们应该预先排除干扰信息，提前处理情绪这个地雷。

然而，情绪是对方的，就算我们识别出来了，怎么帮助对方把它从沟通中剥离呢?

最简单的方式，其实是点破和接纳对方的情绪。

这一点在三四岁的小孩身上同样适用。孩子如果情绪失控，大哭大闹个不停，你只需要问他：“你现在是很生气，还是很着急？”孩子就会立马安静下来。之所以会这样，是因为此刻他需要切换状态，审视、分辨自己的情绪。而只要他从原先的状态中跳出来，就远离了“情绪地雷”。

这里要注意的是，千万不要说“你别生气，你别着急”。因为这是在否定对方的情绪。对方会把这种否定视为对他本人整体的否定。不管是孩子还是成人，都会更生气。

你要做的，是点破：“我知道，这个时候你肯定特着急。”对对方的情绪给予正面的回应。对方如果感觉到他的情绪被你接纳了，就会慢慢回归到理性状态。

就这么一句，不要纠缠，立马进入第二步。

第二步：确认事实

信息挖掘主要是在这一步完成的。我们可以先把听到的事实用自己的话描述一遍:“您刚才说的这几点，我的理解是……，不知道我的理解对吗？”

如果正确，对方就会给你个肯定的确认，如果不对，那他就会补充更多的信息。

这是一般情况。但有时，对方表达的信息，我们可能压根儿就没有听

懂。这时，不要逃避，可以借由一系列提问的技巧去追问，比如:“您能跟我再展开讲讲吗? ”甚至，再诚恳一点，直接说:“不好意思啊，这里我没听太明白，您能再跟我说说吗? ”

很多人怕对方不耐烦，不好意思追问。确实，很多时候对方的耐心是不太够。但请你试想一下，追问/不追问带来的两种后果: 一个是他现在稍微有点不耐烦，另一个则是你完全做错了。你选哪一种呢?

通过追问拿到信息之后，就进入了反向叙述的第三步。

第三步: 明确行动

所谓明确行动，是按照前面的所有信息，把对方的期待翻译成接下来可实施的行动，让对方清晰地感受到，你确实听懂了他的意思，并按照他的期待规划出了行动。到这一步，就完成了反向叙述一拿到所有信息，也让对方放心的全过程。

掌握方法之后，我们马上来练习一下:

假设你是人力资源部的员工，领导问你:，“你这绩效方案做这么久了，怎么还没弄好？"

你该怎么回答？

直接说:“没有很久啊！周一领的任务，我已经做了80%,咱们不是说好下周一交方案吗? ”

这当然不行。虽然你说的是事实，领导没法指责，但他肯定憋了一肚子火。那么，应该怎么回应呢?

来，先把你听到的东西放到三个框里，整理一下。领导这句话里传达的情绪是什么? “这么久了，怎么还没弄好? ”显然，他是着急了。事实是什么? 这个任务是三天前安排下来的，当时约定的是下周一交方案。现在是周四，完成了80%,看起来合乎情理啊。问题出在哪儿呢? 这就需要结合情绪和事实，进一步推导对方的期待了。

如果你的职场经验比较丰富，可能已经猜出来了。但如果你资历尚

浅，还需要跟对方确认一下，我们就可以使用反向叙述的方法。

第一步，先响应对方的情绪。“不好意思，是我一直没汇报进度，让您着急了”——点破对方“着急”引发的情绪。

说完这句，不要恋战，立马进入第二步，确认事实。“领导，我已经完成80%,有些小细节还没有完善进去。先跟您确认下，这份绩效方案重点考虑哪些地方呢？”

领导会回答：“最近业务运营调整要配合绩效方案，没有绩效就没法开展调整。”这下你就听明白了。领导要拿到你的工作结果以后，才能开展他自己的工作。那他的期待是什么？他不是觉得你超时了，而是想让你提前交但没明说。

这时你就得赶紧明确一下接下来的行动:“好的，我以最快速度把主干部分做出来，一些次要问题之后再完善。再针对最近的情况微调一下，做一份最适合现在营业情况的绩效方案。明天下午四点，我们可以讨论一下方案吗？”

提前交，还考虑到了领导接下来最重要的工作方向，那他当然会欣然同意了。

这就是反向叙述的作用一当信息不全时，就要跟对方反述一遍，挖掘出更多的隐含信息，判断出对方真实的期待。

如果说上述练习训练的是你挖掘对方隐含信息的能力，那么接下来的练习，我们将带你在接收到一大堆信息后，有条理地跟对方反向叙述：

每年罗胖（罗振宇）跨年演讲的筹备期间，我们合作的设计师都要接一个大活儿，就是设计罗胖身后那块几十米高的大屏幕上要展示的几百页PPT。这项工作非常重要，所以每年我都要给他提需求。

比如，我是这么提的：“今年的跨年演讲要延续我们往年的设计传统，视觉符号要保持住，我们的符号化要强。另外，我要提前告诉你一声，罗胖的稿子可能给得比往年要晚一点，你要做好准备。还有，今年这个屏幕特别大，跟以往的规格不一样。都说这种屏幕很难搞，特别容易出

问题，一定要注意，千万不能出事故。”

你说，我说得够细吗？好像还行。但是，这对设计师来说，一个不小心，全是废话。他必须把我说的这些信息进行结构化，才能“翻译”成对他的设计工作有用的东西。

假如你是这位设计师，你能捕捉到这段表达里面的事实、情i堵和期待吗？可以的话，来对我做个确认。

假使你的回复是“花姐不用着急，保证没问题”，那我可就担心大了，你轻飘飘一句话就把这么重要的事给搪塞过去了。你要是把

我说的话完完整整地重复一遍呢？也不行。因为我还是没法肯定你是不是确实理解我的意图了。

你需要跟我做个反向叙述。

首先，响应情绪。还记得前文介绍的情绪路标词吗？我说到“千万别”这个词，就说明我是带着情绪的。你要先回应这个情绪:“今年屏幕确实特殊，我们明白您的担心，我们也很重视。您放心,我们会多试几个方案，然后跟您汇报。”你看，一句话就安抚了我的情绪。

其次，确认事实。我上面表达的事实，其实就一句：“我们要延续往年的设计传统。”对此，你可以这么确认：“花姐，您说要延续往年的设计传统，您看是不是这个意思：我们今年仍然保持字要大，头像要大，暖色系，设计元素要简单的设计标准？”这就确认了事实。

最后，明确行动。我在当中说了：“罗胖的稿子会给得晚一些。”我的期待是什么，怎么让我肯定你确实理解我的期待了呢？就是把我的期待转化成你接下来的行动。你可以这样说：“稿子给得晚，您能给我一个大致的时间吗？往年我们用三个设计师来做这个工作。如果今年情况紧急的话，我可以多调两个设计师一起来为这个工作做准备，您看行吗？”

这就是明确了一个行动，也是我期待设计师做出的行动。到这一步，我才能真的放心，你是考虑过这件事的重要性和紧急性才做出的安排，而不是跟在黑箱里一样，只回答一句“你放心，没问题”。

发现了吗？一个倾听高手，自己听懂很重要；把自己听懂的信号传递给对方，给对方掌控感，让双方的沟通达成共识，也很重要。

■上个台阶：装备“倾听工具"

掌握方法之后，我再教你一招儿，就是在倾听时装备两个小工具，可以起到事半功倍的效果。

首先，准备一个笔记本。在职场沟通的场景中，不要让这个笔记本离开你的视线。和对方说话时，你可以掏出笔和本来问：“你说的很重要，我能记一下吗？”

这个动作很简单，三秒钟就能完成。但对方会因此对你非常满意，因为，做笔记意味着你特别愿意倾听，这是尊重的表现。

记笔记的时候，你可以把页面划为两栏，将听到的信息分门别类——经判断为事实的部分放到左边；右边则是那些非事实部分，比如，对方的情绪、你自己的感受，等等。基于此，边听边问自己——什么是我需要做的？我该怎么行动？非常重要的一点是，把行动清单整理出来，用特殊记号标记。

你可能会问，电脑同样可以记录信息，为什么一定要在本子上完成呢？因为，躲在电脑后面时，你可能无暇顾及和对方做眼神交流，很容易忽略他的非语言信息，比如眼神和身体语言等。而当你对着电脑打字时，对方也很难判断你到底是在听他讲，还是在跟别人微信聊天。

所以，我认为做笔记最好的方式是用本记，而不是用电脑记，因为笔记本是一种能传递很多积极信号的工作道具。当然，如果你习惯使用电子设备，你也可以在iPad上写笔记。我推荐一款手写记录软件Notability,非常好用。

其次，你还需要一个“外挂”一录音。

沟通时为什么要录音呢？因为，如果是长对话，尤其是在开会的场景中，只要是听，就一定会丢信息。你要花很长时间训练，才能做到听信息不丢，听信息不忘。而录音软件可以直接把信息完整地记录下来，充当你

的“外脑”。

但请注意，录音工具的作用是备查，方便事后查漏补缺，不能用它来代替你的笔记。还有，需要调用录音的时候，不是听，而是把录音转成文字。看文字比听录音效率高得多。推荐你在手机上下载一款录音软件“讯飞听见”。除了录音，这款软件只需要一点点钱就可以把录音转成速记。

当然，你要提前和对方说一下：“我能录个音备份吗？”只要不是出于保密需要，对方一般都会同意。

■花姐给你划重点

1.在沟通中有一半的信息会被自动忽略，而且我>不知道是哪一半。相信这一点，能让我们提起精神，对沟通充满敬畏。

2.学会在头脑里画框框，把对方的信息按照事实、情绪和期待来分类处理。

3.当对方给出的信息比较少时，要用反向叙述的方式，按照响应情绪一确认事实一明确行动的顺序，追问出更多信'息。我们追求的，不仅是听懂对方隐含的信息，还要让对方明白我们确实听懂了。

◎如果你对和情绪有关的研究感兴趣，向你推荐心理学家阿尔布特·埃利斯（AlbertEllis）和阿瑟·兰格（AthurLange）的作品《我的情绪为何总被他人左右》。

②
听话听音：
你能听懂别人没说出来的意思吗

请你带着这些问题阅读：

你觉得自己在平时的沟通中，最大的优点是什么？最大的劣势是什么？

如果用一个动物来形容你的沟通风格的话，你觉得会是什么？

你最重要的沟通对象，沟通特点是怎样的？

“虽然没有两个人拥有同样的面孔，各种地方文化也存在着种种差异，但这些都只是一种表象，就本质而言，人类拥有同样的心理结构.

—史蒂芬 • 平克

如果你能把实验心理学家史蒂芬•平克(StevenPinker) 的这句话听进去，我相信你对人性的理解会上一个大台阶。因为你会意识到：作为个体的人复杂多变，但人作为群体的一员时，其实非常容易被理解。如果我们能通过对人的行为特征的分类、归纳、总结，找到一些基本类型，就能大大提升我们认识人、理解人的能力。

如果说，上一节我们处理的是沟通中的信息本身，那么，这一节我们要学习怎样理解信息背后那个最重要的变量——人。不同的人沟通风格迥异。越早了解对方的沟通风格，我们就能越早使用对他有效的方法来提高沟通效率。

正式开始之前，我们先做个测试，看看你会怎样处理这个沟通任务：

假设你有两个领导，某天你向他们汇报方案，其中一个领导说："我没什么意见了，你去问问王总的意思。”

请问领导是什么意思，你听懂了吗？

不好意思，这道题是个坑。因为在这个场景里，当事人性格不一样，行为风格不一样，两位领导之间的关系不一样，都会让这句话的意思大相径庭。如果不能理解他们是什么类型的人，你根本听不懂他这句话到底是什么意思。

所以，我们需要一些工具，来帮助我们理解对方到底是什么类型的人。

现在市场上有很多专业的行为风格测评工具，每个人是什么类型，一测便知。如果你有机会，强烈建议你去做一做这样的测评，很有趣。不过问题是，在实际工作和生活中，我们不能一见面就先让人做套测评再开始沟通吧？所以，结合这些测评研究的成果，我会向你介绍一套最简洁的分类方式，你一次就能记住，并可以在未来和人打交道的过程中不断验证，纠正偏差，形成自己快速识人的能力。

在这套分类方式中，人们的沟通模式会被分成四种主要类型，分别是：控制型、表现型、谨慎型和温和型。为方便记忆，我们可以用四个动物形象一老虎、孔雀、猫头鹰和考拉来标注他们。工作生活中遇到的各种人物，都可以“分门别类”地用这些动物形象来表TKo

■怎样识别

老虎

第一类人，如老虎一般强势、有力量。这类人的特点鲜明且外露，能“打仗”，但掌控欲强。

观察一个人是不是老虎型人有两个小技巧：

第一，留意他的沟通特点。如果这个人习惯说祈使句，喜欢下指令，即便职位不是特别高，表达也非常直接，总想快速进入“说正事”的环节，那他很可能是老虎型的人。

第二，关注他在集体活动时的表现。比如大家一起出去吃饭，坐在餐桌前点菜时，经常会相互谦让。如果某个人“啪”地抓起菜单就开点，那他多半是老虎型人。因为老虎型人掌控感特别强，无法忍受这种乱作一团的情况出现。所以，不管是不是他请客，他都会率先打破这样的局面。

老虎型人的目标感极强，总是当机立断，因此非常容易被识别出来。

孔雀

孔雀的形象非常适合表现型的人：努力开屏，展现自己，高度在意感受。他们沟通的第一个特点是“自来熟”，跟任何陌生人见面，都不需要过渡就可以很快熟络起来。在沟通过程中，他们经常把“关系维护”放在第一位，不自觉地取悦对方，希望对方喜欢自己，而具体沟通的事项可能就被搁置了。

虽然孔雀型人有时候会“为了关系，忘了事情”，但这不见得是缺点，而是他们沟通的特点。很多以对外联络为职责的岗位就需要

这个类型的人。比如，孔雀型人特别胜任公关的工作。

根据我个人的生活经验，孔雀型人的第二个鲜明特点是，他们非常愿意跟别人发生肢体接触。

人类学家爱德华•霍尔(EdwardHall)研究过人际交往的距离 他将人与人的空间距离“从亲密到生疏”划分为4个类别。陌生人初次见面，通常在霍尔所说的社交距离(socialdistance,1.2米~3.6米)。这很符合我们的日常经验——二人往往要相熟以后，才会慢慢靠近，从社交距离进入私人距离(personaldistance),乃至亲密距离(intimatedistance)。

孔雀型人则“不走寻常路”。他们还没真正跟你熟络起来，就可以搂着你肩膀去食堂吃饭了。这很大程度上是因为他们没有社交距离的障碍。相反，如果你特别不喜欢跟别人有肢体接触，那你大概率不是孔雀型人。

猫头鹰

猫头鹰型人处事周全，讲求事实依据。除此之外，他们还给人一种“聊天兴致不高”的感觉。你可以试着在集体活动中观察：有的人表态特别慢，甚至让你觉得他们并没有真正参与对话。但事实上，他们没有走神，只是在细心观察，那么这类人大概率是猫头鹰型人。

猫头鹰型人非常谨慎。他们在对一件事表态之前会收集足够多的证据，即便表现出“兴致不高”的抽离感，也是因为他们正调动感官，观察周遭的人或者事。

关于如何识别身边的猫头鹰型人，我还有一个经验：猫头鹰型人迷恋结构、系统、流程，经常在不经意间流露出对严谨系统的崇拜。所以，他们大多也是操作Excel的高手。

考拉

最后是考拉。回想一下挂在桉树上啃叶子的呆萌小兽模样，你就知道考拉型人的特点了——缓慢、温和、友好。孔雀型人也是友好的，但他们看见人就往前扑，表现的是一种积极主动的友好。考拉型人则相对被动，不会主动和人拉近关系，总展露出毫无攻击性的善意。

考拉型人经常挂在嘴上的是“随便、我都行、听你们的”，不争不抢，不愿意得罪人。

发现没有？这四种风格的人，都有非常显著的沟通特质。老虎和孔雀是主动型的，只是主动的动机不一样一老虎主要是为了掌控局面，会不由自主地成为控场者；孔雀并没有主持意识，只想表现自己，取悦对方。

猫头鹰和考拉虽然都经常表现得非常被动，但考拉的初衷是不得罪人，猫头鹰则是为了收集足够多的证据，决定接下来怎么做。猫头鹰虽然被动，但不见得是温和的；收集完证据以后，他可能摇身变成最坚定的反对派。

只要把握老虎、孔雀、猫头鹰和考拉有共性的特质，有意识地观察、总结，就可以识别出身边的人到底属于什么类型。

别被这些抽象的描述吓着了。我们可以通过同事们一起约着去吃饭这个常见的沟通场景，来看看上述四种沟通风格的人会如何表现。你可以边看边代入一下自己身边的人。

老虎会率先掏出手机，打开大众点评App,告诉大家：“我已经看好了，排行榜第一名，咱们走吧。”老虎总是最先拿定主意的那个人。当然，决定去哪家餐厅未必一定是排名第一这个理由，但他们总是目标明确。

但这个时候，孔雀会跳出来说：“哎呀，我去过一家餐厅，特别好，我还认识他们家老板，咱们要不要去那儿？”没错，孔雀会在取悦同伴的同时表现自己。

那猫头鹰呢？他会等大家发表完意见之后提醒一句：“等一下，咱们看看评论。排名第一，可能是便宜，也可能是店家刷榜。”猫头鹰永远是那个提醒大家控制风险的人。他甚至会补充一句：“咱们看看高德地图，去这家是不是堵车。”除了风险控制，猫头鹰还会特别谨慎地计算，看决策是不是最合适的。

而人群中毫无存在感的，通常就是考拉。等到大家想起他的时候，他才弱弱地跟上一句：“我都行，看你们。”

■怎样沟通

光识别出人群中的老虎、孔雀、猫头鹰和考拉还不够，我们要利用这种认知能力，和他们展开更有效的沟通。不过在此之前，我们要先承认两个既定事实：

第一，不同沟通风格的人是均衡分布的。在一个沟通环境里，我们有可能遇到各种类型的人。

第二，不同沟通风格的人之间会“不可避免”地产生矛盾。拿慢热的猫头鹰和“自来熟”的孔雀为例：猫头鹰还在小心观察周围环境时，孔雀猛地扑上来要跟他拥抱，他肯定受不了。所以，猫头鹰“天生”对孔雀持有偏见，觉得孔雀咋咋呼呼，不靠谱。

但掌控欲强的未必就喜欢听话的一老虎其实特别受不了考拉的磨叽和随便。如果你的领导是考拉，而你是老虎，那你肯定瞧不起你的领导：“这么点事怎么还磨磨叽叽、毫无作为呢？”

而看起来井水不犯河水的老虎和孔雀，经常合作的话也会产生矛盾。比如，孔雀点餐时会习惯地拿着菜单问一圈：“小杨你想吃啥？小李你想吃啥？”这可就把老虎急死了一还不点菜，在这唠啥呢？老虎控制欲强，会不自觉地打压孔雀的自我表现。

举这几个例子，不是想要挑拨离间，而是想传达一则重要的信息：我们在工作、生活中会遇见各种沟通风格的人，和他们打照面时，要先摘除“喜欢/不喜欢”的偏见，并通过学习，掌握“对他们最有效的沟通方式”。

怎样和老虎型沟通

如前文介绍的，老虎喜欢直切主题、掌控局面，目标感也特别强。正因如此，老虎害怕那种毫无目标的失控感。如果出现“包饺子没几个会擀皮的，逛公园没几个会认门的”这种情况，老虎就会抓狂。

结合这些特性，和老虎沟通时需要注意以下三点：

第一，老虎既然喜欢直切主题，沟通时就别做过多铺垫，或在那儿“循序渐进”。这些都不重要。你要争取在一个回合里把他的疑惑解释清楚。

第二，别让老虎觉得你是一个“黑箱”，要给他足够的掌控感。如果你的上级是老虎，让他知道你的工作进度非常重要。但请注意，进度同步不等于天天向上汇报，老虎也很烦来回沟通；和他约定一个时间，定期汇报即可。相反，如果你的下属里有老虎，你需要给他清晰明了的指令，告诉他目标是什么。具体过程可以不用管，因为老虎并不喜欢被控制。

第三，老虎的目标感特别强，但反过来，如果老虎和你沟通时，你发现他既没设立目标，又不下达指令，那只意味着一件事：他在跟你客气。老虎虽然喜欢直接，但不见得情商低呀，当然也会佯装客气。只是，老虎的客气，真的就是客气一下而已，他们是在出于各种考虑憋着不表达自己的真实意图。所以，一发现老虎在假客气，你就要马上让他提提意见，请求他把目标说出来——这才算真正听懂了一只老虎“无声的呐喊”。放心，他会说的。

怎样和孔雀型沟通

孔雀在沟通中好“对付”，也“不好对付”。好对付是因为，只要表达对孔雀的喜爱，就能让他特别满意。不好对付则是因为，要坚持不懈地表达喜爱。所以，与他们共事、生活，并不容易。

我有位大作家朋友，他的妻子做得一手堪比米其林三星的好菜,而且每

天换着花样做，常常看得大家垂涎三尺。但是有一天，作家朋友在与我们闲聊时说到他的妻子：“唉，我也有我的难处。”

大家一听，这不是得了便宜还卖乖嘛，能有什么难处呢?

作家朋友说：“我夫人什么都好，还会做饭。但她的性格吧，是个大孔雀，需要强烈的赞美。所以，我每天吃顿饭比写本小说还难，因为人家菜不重样，我赞美的话当然不能重样。”

这就是跟孔雀沟通的难处。你得绞尽脑汁，变着花样赞美。当然,我这朋友两口子也是天作之合：一个是作家，特别懂得描述和赞美；一个是孔雀美食家，乐此不疲地干活。

如果你的另一半也是孔雀，就多多夸奖、赞美吧。别找借口，说一家人那么客气干啥。想要过好日子，就得使用对他最有效的沟通方式，第一时间发现他的情绪，肯定他，赞美他。

反过来，如果孔雀与你对话的过程中一直没有“开屏”表现自我，那就赶紧问他：“你现在有什么感受？"不是问有什么想法、建议，而是问感受。孔雀对任务、目标都不敏感，唯独对感受敏感。他最受不了的就是他的感受被忽略。

可以说，“人人都需要被看见”，孔雀则特别需要被看见。面对孔雀，要探寻、回应他的感受,并表达对他的感受的重视。这就是对孔雀行之有效的沟通方式。

怎样和猫头鹰型沟通

跟慢热、研究型的猫头鹰打交道，一定要非常主动，主动为他提供信息、流程和规则，推动他进行判断。

需要注意的是，猫头鹰不会轻易表扬人。对他们来说，得出“一个人是否靠谱”的结论，要建立在足够多的“证据”之上。如果猫头鹰没表扬你，不代表他不喜欢你，他只是还在收集信息。

猫头鹰还会经常提出负面反馈。对此，如果我们直接说：说啥都不

行，你说个行的？沟通就难以为继了。事实上，猫头鹰作为风险谨慎型的人，会不断指出任务中潜在的风险点。这般“唱反调”，猫头鹰并不认为自己在反对你，他只是觉得你还没有提供足够的信息，让他相信眼前方案的可行性。只要你给足正面证据，用它们来“覆盖”负面反馈，猫头鹰就会马上改变态度相信你。

也就是说，猫头鹰只是看起来特别难沟通一不轻易夸人，还总提反对意见一其实是有一套自己的规则和规矩。了解这一点以后，双方沟通起来并不费劲。

但如果反过来，猫头鹰对一件事情特别积极，比如，你话音刚落就率先表态，这通常不会是他的真实意图。他可能是迫于生活经验，在跟你客气，也可能是想尽快结束对话。出现这种情况时，你要重新找个时间与他沟通，解决潜在的问题，别让他在收集完证据以后成为你坚定的反对派。

怎样和考拉型沟通

考拉在组织里的存在感不强，很难在高层领导者里发现这类人。这首先是因为他们没有什么目标感，其次是因为他们怕得罪人，而这恰恰是领导必须避免的特质。但温和、适应能力强的考拉可以是很好的助手；如果你要聘用秘书或者助理，考拉会是很好的选择。

考拉好说话，但这不意味着他们没有自己的性格。考拉害怕变化，他们之所以努力适应所有人，配合所有人，就是因为惧怕“适应不了，配合不了”带来的矛盾与变数。

也就是说，嘴上挂着“我都行”的好好先生考拉，肯定不是怎么都行的！他可能每分钟都在内心呐喊：“我好害怕！我压力好大！”所以，考拉是特别需要去维护和关照的一类人。当你和考拉沟通某项工作变动时，一定要意识到，他说“都行”的时候，可能没讲真心话，也一定要去探寻那句“都行”背后的压力和顾虑。

但反过来，如果你自己是考拉，你也要知道自己的那句“都行”，是会让别人，特别是老虎抓狂的。别人适应你的同时，你自己也要有意识地做出调整。

了解了四种类型的沟通风格之后，我们要明白：一方面，与他人沟通时，要承认任何一种沟通类型的合理性，用最有效的方式与之沟通；另一方面，我们自己要努力修炼，学会在各种风格间切换，不让沟通能力“偏科”—需要我当孔雀时，我可以冲出来扮演孔雀，哪怕这样让我很有压力；该当老虎时，也可以当机立断，虽然这么做可能“违背”了我的本性。

当我们可以为了某个沟通任务，扮演一个与自己截然不同的角色时，我们的沟通能力就会得到显著提升。

■上个台阶：怎样和复合型人沟通

掌握老虎、孔雀、猫头鹰和考拉的沟通特点后，我们再来增加一点学习难度，看看如何与“复合型人”沟通。

所谓“复合型人”，是指他可能既有老虎的特征，也有猫头鹰的特征；或者既是孔雀，又是考拉。

一个人复合的沟通风格，大多是后天环境使然。比如，老虎为了获得更多的掌控感，渐渐培养出了煽动周遭人的“孔雀特征”。再比如，猫头鹰难以忍受混乱，把自己逼成了老虎。这些“变异”都有可能发生。

在沟通场合遇到这种复合特征的人该怎么办呢？其实，我们也可以用复合的方式去回应他们。

举个例子，遇到孔雀和考拉的复合型人，赞美他、不要让他处在变动中就可以了。

遇到老虎和孔雀的复合型人（如果老虎身上有了孔雀的沟通特质，在跟人沟通的时候就会柔和一点），要让对方在自我表现的同时获得掌控感。

老虎和猫头鹰的复合型人可能是最难“对付”的，因为他们既要目标，又追求过程。如果遇到这样的人，你就要严格按照对方的目标和路线行事，不在细节上出纰漏。

要特别提醒你的是，面对一个职位很高、年龄偏大、经验又非常丰富

的领导时，你其实很难读出他的沟通风格。这不是你的问题，而是对方随着“战斗值”的提升，把自己修炼成了非常均衡的风格，随机应变，顺势而为。这是我们每个人努力的目标。

当然，在达成这个目标之前，有一个问题亟待我们解决：即使我们能辨别出对方的沟通风格，但对方因为种种原因，在沟通时表现得不那么友好，怎么办?

这种极端情况，我们会在下一节展开讨论。

■花姐给你划重点

围绕沟通场景中最重要的变量一人,我向你介绍了四种不同沟通风格，最后用一张表格来做简单的总结。无论面前是刚认识的还是很熟悉的人，不管要展开深度沟通还是浅度沟通，这个基本分类会让你更加有的放矢。

类型	老虎	孔雀	猫头鹰	考拉
特征	控制	取悦	谨慎	温和
害怕	失控	被忽略	混乱	变化
非正常状态	没目标	没表现自己	率先表态	欣然接受变化
有效的沟通方式	目标导向	肯定他	有序	主动维护

◎如果你感兴趣，我强烈建议你把平克的著作都H--S。就我个人而言,最有收获的是《白板：科学和常识所揭示的人性奥秘》《语言本能：人类语言进化的奥秘》,还有《风格感觉：21世纪写作指南》。

◎我在这一节以PDP职业性格测试(ProfessionalDyna-MetricPrograms)为基本模型，总结了一#识别不同斐型的人,并与他们进行高效沟通的方法。

◎参见EdwardHall,TheHiddenDimension,AnchorBooks,1990。

③

积极回应：你能让不友好的人好好说话吗

请你带着这些问题阅读：

如果对方问了一个你不会的问题，你通常是怎么回应的？你有没有想过更好的回应方式？

如果对方提出了一个你并不想答应的需求，你会如何答复呢？

当领导向你提出质疑时，你要怎样应答呢？

“直言有讳

—左晖

我很佩服贝壳找房、链家的创始人左晖老师。不是因为他公司做得大，而是因为他在十数万人的组织里提出了一个非常简洁的文化主张：直言有讳。翻译一下就是：有话要直说，方式要恰当。这很难啊，我的朋友。

这本书行进到这里，你已经会在头脑里建立信息处理框架，能听懂对方的意思，听出隐藏剧情，并且通过有效确认，让对方知道我们确实听懂了。这时，一个完整的倾听过程理论上就实现了闭环。

只是，这里有一个前提一这场沟通中对方是友好且善意的，你自己也具备处理问题的能力，而且双方是一起奔着解决问题去的。

但我们都知道，之所以要花大力气学习沟通，是因为在真实社会中，人与人的交往不都是那么和风细雨。虽说不至于血雨腥风，但声东击西、刀光剑影肯定少不了。如果对方没有抱持善意，该怎么办呢？或者，对方的意思我听懂了，但这个行动我就是不想做或者没能力做，又该怎么办呢？我还能把自己的真实意思反馈给对方吗？怎样做，才算直言有讳呢？

我们不可能只接受那些想回答的问题，也不可能只回应我们能处理的问题。任何问题，我们都要给予积极的、善意的回应。记住这句话吧：一个沟通高手，应该有这样的自觉，可能有我们解决不了的问题，但没有沟通不了的问题。

那么，在对方不那么友好的沟通氛围中，如何给予积极回应呢？我的答案是，学会“四个换”——换口径、换时间、换场合和换角色。

■换口径

我们可以通过一种最极端的情境——假设对方带有满满的恶意一看在沟通中“换口径”的招式。

换口径是指，对方问你的是A问题，但你偷换个概念，用另外的口径来回应他。 这种方式其实特别适用于我们职场上的一些场景——对方的态度不大友好，但我们还要维持基本的友好关系。

假设同事来找你帮忙，你刚好在忙，没有时间。对方阴阳怪气地说：“呦，您现在可真是个大忙人呢！”这个时候你该怎么回应?

如果你反驳，“可不是，哪比得了您，每天都闲得没事干”，那完T,这下算是结仇了。正确的回应方式是：“唉，我就佩服您这样的业务大拿，举重若轻，什么事儿到您手上都能很快解决。”

这个回复，就把“你是个大忙人，看不起同事，不愿意帮助同事”的问题，置换成了“你对同事的评价很高”。口径一换，两个人潜在的冲突关系就被削弱了。

因此，当你听出对方不是非常善意的时候，就可以用这种方式来处理他的情绪。但是需要提醒的是，用换口径的技巧也有一定风险，因为它的分寸很难拿捏，特别容易被人看成是抖机灵，显得不够真诚，不利于后续的沟通，所以最好慎重使用。

■换时间

还是同事找你帮忙的例子，缓和完情绪之后，你就可以说：“我手上的事大概今天能忙完，咱们约明天下午三点一起来对下你这个事，可以吗？”

这种回应方式就叫换时间，即另找时间来解决对方的问题。

比如，你马上要下班了，领导突然叫住你说：“我想给你调个岗位。把你调到客服，你觉得怎么样？”

这实在太突然了，一点心理准备都没有。那你是不是只能回答“行”或

者“不行”？要是回答“不行”，领导会不会不高兴？

很多人在这个时候一定特别紧张。但我要提醒你，此时此刻你就可以采取“换时间”的方式，化被动为主动。比如，你可以这么回复：“领导，这么重要的事，我得认真想想。您能不能给我点时间，我好好考虑下，下周一我来给您汇报，您看行吗？”

领导一般都会说：“行，你想好了再来找我。”或者说：“这事情很着急，只有24小时，你明天就得来找我。”

其实，给你多长时间一点都不重要。重要的是，化被动为主动。领导突然问你，不管你怎么回答，都是被动的。因为你没想过这个事，就只能作应激反应。但换过时间后，等你下次再找领导，你就是沟通的发起者了。你可以带着你想好的目标、条件、计划、要求，来跟领导沟通。

通过这一举措，你把沟通的掌控权拿回到自己手上，变成了一个主动发起沟通的人。

而在极端情况下，你甚至可以用“一分钟暂停法”来换时间。比如，对方突然说了一段很激烈的话，如果你紧接着开口，无论你是情绪多么稳定的人，都可能受到影响。即使你不受影响，对方也很难马上从情绪中出来。那么，不管你说什么，接下来就都是短兵相接，兵戎相见。

这个时候，你就可以叫个暂停：“实在不好意思。我能去个洗手间吗？一分钟就回来。”或者说：“真抱歉。有点急事，我需要打个电话，一分钟就回来。”

不要小看这一分钟。就在这一分钟里，你们双方的关系发生了改变。等你再回来时，肯定是由你来发起新一轮的沟通，换你拿下主控权。

篮球比赛时，教练会突然喊一个暂停。不懂的人会以为，他喊暂停是要布置新的战术。其实不然。有的时候教练就是希望通过喊暂停的方式，改变一下比赛的节奏。节奏一变，策略就变了，胜负双方的把握可能也变了。这就叫作换时间。

你可能会想，这个换时间的招式和回避问题有什么区别呢？差异在

于，你有没有明确下一次沟通的时间。

以上文提到的同事找你帮忙为例，如果你直接说："我这会儿比较忙，待会儿吧。"给人的感觉就是回避和拖延。但如果你说："我手上刚好有个事在忙，半个小时后我去找你，你觉得可以吗？"这样就跟对方约定好了明确的时间点，表达出了我是明确想为这件事负责的，只不过不是现在而已。这当然不算是回避问题。

很多时候，我们不见得当场就能听懂对方的意图，往往需要再琢磨一下，找人商量一下，才能把事情搞透。在这个意义上，换时间，就是为自己争取机会，主动制造一个时间窗口。

■换场合

除了换时间，空间意义上的"换场合"也是一个有效招式。

举个例子。今天领导开大会，说："接下来我们要大干100天，所有的干部把休假全部取消，双休日全部要来加班，我们一定要达成今年的总目标，大家有问题吗？"

领导的话掷地有声，刚说完，你就面露难色。领导发现了，问你："你有什么难处吗？"

假设周末你跟女朋友约好要给准丈母娘接机，你该怎么跟领导回复呢？

如果你说："我丈母娘要来，我得去接机，所以周末加不了班"，你觉得领导会怎么回复你？

领导只能说："怎么回事？刚才开会你没听吗？你不是这公司的人吗？你跟公司的战略没关系吗？"

你看，它马上会演变成一场非常激烈的冲突。但如果你觉得刚才这个答案太硬了，换个更委婉、更开放的，比如："领导，实在不好意思，周末我已经有安排了。我马上要结婚，周末丈母娘过来，我得去接机。我这周末请个假，您看行吗？"

这个回答听上去柔和多了，但不好意思，仍然没用。因为对领导来说，你的语气、措辞固然重要，但更重要的是，他要给团队打气，你却站出来给他当头泼了一盆水。哪怕这盆水是温的，也浇了他一个透心凉。

事实上，这个时候应该使用的是换场合大法。你可以这么说："小事，不耽误大家，会后我跟您说。"

这句话一说，相当于把这件事给降级了。等散会之后，你可以到他办公室，私下跟他说："领导，真抱歉。我最近快要结婚了，丈母娘周末要来看婚礼筹备，我要去接一趟。但是后面的加班，我都没问题。"绝大多数情况下，领导都会答应你。

你可能会向，为什么领导在会上那么愤怒，会后他就会答应你呢？其实，不是因为你们的关系变了，而是因为领导的身份变了。

在公开的场合，他代表了公司，要维持公司形象的严肃性。你来不来其实是小事，关键在于，你当众拒绝的话，他很难再去要求其他人。但在一个私下的场合里面，他只代表了他个人。作为一个人，当然能够理解你的难处。

这个方法就叫作换场合。当然，它还有不同的用法。如果你希望升级一件事的重要性，你就要把场合做扩大化的处理。

比如，领导在走廊里把你拦住，说："上个月的数据怎么回事？你给我说说。"假如你希望借此协调多个部门的配合，你就可以这么说："领导，这事太重要了。难得您有时间，我把王部长和张部长都叫来，一块儿给您汇报，您看行不行？"多叫了两个人，等于把这个场合扩大了，这个问题的重要程度也就升级了。

不过，叫人之前，你得跟领导说清楚，为什么要叫这两人一起。你也要跟这两个人说清楚，叫他们来参与是为了什么，来了干什么。不能为了扩大场合而扩大场合。

当然，在使用这个方法之前，你心里要有一个判断："降级"或"升级"，领导会不会认可。如果你作不了这个判断，就不要轻易换场合。

■换角色

但有的时候，我们确实判断不了怎么办？这个时候还可以用“换角色”的方法，把球往回踢一下，交由领导判断。

还是上面的情境，你可以这样跟领导说：“领导，我觉得这个数据可能不适合在这么大范围来讲，您觉得呢？”把判断权交给领导，他如果判断就现在说，那你照常说就可以了。

也就是说，在我们不方便回答、不愿意回答，或者没有能力回答的情况下，还可以通过“换角色”来回应。

再比如，领导突然问了你一个问题：“你觉得你们这个季度的指标定得合理吗？”

你也许会想：我既然这么定，肯定觉得是合理的。但是领导这么问,他到底是怎么想的呢?

这个时候，你就可以把问题扔回去：“领导，这机会太难得了。您既然问到这个了，我特别想跟您请教，您看我们的指标怎么定才能更合理、更符合公司的大局呢？”这个提问一出口，相当于把球传了回去，回答问题的角色也换了。你的角色从回应者变成了提问者。

当然，你还可以把自己回应者的角色切换为主持人。

领导突然问你：“你觉得你们团队干得怎么样？你给自己打多少分？”

你应该看出来了，这个问题是个坑。你作为一个团队的负责人，其实很难回答这个问题——打满分，领导觉得你太狂了；打分特别低，你肯定不甘心。要是打个8分（满分10分），领导下一个问题肯定是：“那两分扣哪了？你展开说说。”这问题就没完了。

怎么办呢？这个时候，如果现场有多人的话，你就可以用换角色大法，从这个尴尬问题的回应者摇身一变成为主持人。具体怎么做呢?

你可以“访问”团队里的人：“王老师，咱们团队从组建你就一直在，整

个过程你都有感受。你觉得，我们团队应该打几分？”当然，你也可以把球传给其他人。这么做更大的好处，就是可以让更多的人都参与到对话当中来。

不过，我知道你心里一定在嘀咕：换角色好是好，但这是不是甩锅呢？

我认为，是不是甩锅，我们自己心里是有杆秤的。

就拿刚才的例子来说，把球传出去之前，我们至少要对以下两个问题有足够清晰的认识：第一，团队关系到底怎么样，你心里是有答案的；第二，团队成员能不能接住提问，在了解他们的情况下，你肯定也会有基本判断。比如，你不能把这个问题支给团队里的“情商黑洞”，他会怎么回答这个问题，你心里没底。而且，让“情商黑洞”来回答，也是为难他。所以你肯定要把这个问题交给团队里情商比较高的、平时就接得住话的伙伴。对他来说，这不是个锅，而是在大领导面前展示的机会。

当你成为主持人时，最好把问题抛给那些更专业的人一这个方法在销售行业特别适用。

比如，我是一个销售人员，带着我们团队去拜访客户。突然，客户看着我们的材料，问了一个问题：“我刚发现，你们还没有通过六西格玛认证。”

使用结构化倾听法，我立即知道，对方是在表达一个诉求：他想和我重新谈价格。这时候我怎么办？

我应该换角色，以“主持人”的角色说：“您这个问题太重要了，可问到点子上了。我先请技术同事跟您说一说。”这个时候，你就可以请工程师来解释六西格玛认证这样的专业问题。

等工程师说完，你作为主持人再把话接回来：“我不知道他说清楚了没有。工程师都很专业，我再给您翻译一下。虽然我们现在还没有完成认证，但我们提供的服务可是符合六西格玛标准的。我这儿给你拍个胸脯，如果没有达到您的要求，让您产生了损失，我们公司包赔，您看这样行不行？”

首先，请工程师来回答这个问题，是因为他会介绍得更详细、更专业，也更能让客户信服。其次，通过这个重新建立群体沟通的方式，你拿回了主控权，激烈的冲突也会因此得到化解。

“四个换”我们都介绍完了。以我自己多年的职场经验，一个人如果掌握了这几种换法，对方无论说什么，大概率都能回应。

■真话不全说，假话绝不说

我相信此时你会有这样的隐忧：“四个换”，是不是回避真实问题，耍心机啊？！在这里，我要严肃认真地和你强调：任何一种工具、任何一种能力都有限制，也都有边界。当你用这几种置换法沟通时，一定要记住下面这句话：真话不全说，假话绝不说。无论用什么技巧，沟通中的这条底线不能破。

为了回避一些激烈的冲突，或者让沟通能够进入一个有序的状态，我不见得要把所有的真话都表达出来。直言也应该有讳。我可以有选择地和对方交流，不合适的信息不说，不合适的场景也不说。这就是真话不全说的意思。

当然，更重要的是，假话绝不说。我可以用各种方式、各种技巧来回应对方。但是在回应的过程中绝不说假话。要知道，我们说的任何一句假话都有可能被传出去，被公开化。一旦说过一次假话，我的职场信用就彻底消失了。那时候，我懂再多的沟通技巧也是无用的。所以，沟通能力越强，就越得要求自己，绝对不说假话。

一定要积极回应吗

我们系统介绍了积极回应的四大技巧以及技巧使用的边界。但我知道，你可能会从根本上质疑积极回应的必要性：一定要这么做吗？那我多累啊。而且有的时候态度差点，对方可能还会被我震慑住，是不是能更快实现我们的沟通目标？

但我想告诉你，要在职场沟通中为自己“种下”一个意识，一旦进入多人沟通场合，我就是主持人，我就是球场上的“中场发动机”—所有的球都送到我这儿来，我得把球再发出去。我们都需要找到这个角色的信念感。

我有一个朋友叫王潇。她是一位创业者，也是一位畅销书作家。王潇跟我说，她写书经常会遇到不想写、写不下去的时候。这时她就会用一种方法，叫作“上身法”。什么意思呢？王潇有一位精神偶像，梁凤仪，也是一位创业者，同时也是高产作家。每当写不下去时，王潇就问自己：如果是梁凤仪，她这个时候会怎么做呢?

王潇告诉我，每次这么一想，她就想象自己此刻正被梁凤仪“上身”，那些不想写、想拖延或者没灵感、写不下去的情绪就全都消失了。所以，她才能在创业这么繁忙的情况下，每天坚持写作，现在已经出版8本书了。

同样，在沟通场景中，我们必须要有角色的信念感。不管今天我们是什么身份，职位是高还是低，在沟通过程中，我就是主持人,我就是“中场发动机”——即便我现在不是贝克汉姆，还是可以先到这个位置上去。当然，我们的能力也会在一次次主动训练中得到提升。

生成这个意识，还有一个额外的好处——我们的小情绪也能得到解决。下次如果再遇到这样的情景：“凭啥啊？把锅都甩我头上！”“凭啥啊?每次都要我主动！”请你一定告诉口己:“不凭啥，因为你对自己要求高。你对自己的期许更高。”

■上个台阶：让积极回应成为本能

关于积极回应，我在日常沟通中还有一个绝招，它让我无论后面说什么，对方都觉得我是积极和正向的。现在我就把这个秘诀教给你。

很简单，要求自己在开口之前，把第-•句话定位为，给对方一个肯定。也就是说，无论对方刚才说了什么.无论我接下来说的是什么，我都要把第一句话处理成一个肯定。这叫作修炼“肯定反射”。

比如，可以用几句简单的话来回应：

您的意见一直对我都很重要。

您刚刚说的这些太有启发了。

您提的这个问题，对我们的帮助很大。

那么，如果对方刚才说的，我不是特别认同或者没有信息量，怎么办？你仍然可以传递肯定。

比如，可以发现对方的一个优点：

我没想到，您花了这么多时间跟我聊这件事儿。

这一大早，几位这么大老远来到我们公司，非常感谢。

请注意：我们传递肯定，不是为了取悦对方，讨好对方。事实上，越是积极地肯定对方，就越是在彰显“我很自信，我很有把握，我对接下来的局面很有掌控感”。这对于我们后面的沟通是非常有价值的。

当然，如果我接下来要表达的是负面的意思，也就是说，我们的沟通可能不太愉快，甚至不见得能取得共识，我用第一句话去传递肯定就更重要了。因为，从长远来看，我们还是希望互动能持续下去。这种时候，肯定对方，其实是为双方留下一个态度意义上的余地。

■花姐给你划重点

1.面对那些我们不想回答、很尴尬、处理不了,甚至对方可能带有恶意的沟通场景，我们依然要积极回应。回应的时候，还是先处理情绪，再处理事实和期待，但最终都要指向解决问题。

2.面对艰难的回应，我们有四个办法：换口径、换时间、换场合、换角色。这四招都能让你拿回沟通的主动权。

3.修炼自己的“肯定反射”，让积极回应成为自己的本能，也成为别人对我们的印象标签

第二部分

PART TWO

掌握沟通三大原则，
不犯低级错误

有这样一个时刻，我每次想起来就坐立不安。

二十多年前的某一天，还是“脱小花”的我，作为参加工作第一年的职场新人，突然获得了一个特别大的机会，可以作为主要汇报人，向一家大企业的高管层作一次汇报。这个机会对我来说太难得了，我精心准备，写了逐字稿，计划了每一个细节，反复彩排。那一天真正到来的时候，我滔滔不绝地展示了自己的方案。

客观地说，汇报的完成度很高，稿子上写了什么，我就说了什么，没有丝毫遗漏。还记得那天提案结束以后，所有的高管都走到我面前和我握手，说：“年轻人，口才真好。”当我听到这句溢美之词时，汗“哗”一下就出来了。不是因为激动，而是我后知后觉地发现自己犯了大错。我居然把一场与对方公司高管之间的沟通，变成了一个人的表演，完全没有展现汇报人应有的开放性。相反，我用自己的滔滔不绝关闭了所有可能性的窗口。

这件十分丢人的往事让我意识到，具体场景中的具体方法固然重要，但真正的高手其实手中无剑，剑在心中。招式是简单的，心法是稀缺的。有招式只能偶尔赢，有心法永远不会输。只有掌握了那些贯穿所有沟通场景的底层逻辑，才能不犯低级错误。

这一部分，我们就来结合具体情况讲透沟通的三大原则：开放性、目标感和建设性。记住这个沟通的铁三角，就已经掌握了“无限游戏”的一半。

④
开放性：
学会说“我们”，你就能团结任何人

请你带着这些问题阅读：

怎么区分“真开放性”和“假开放性”？

在一段沟通中，你会怎么开启对方的开放性？

在上一次重要的沟通中，你最后一句话说了什么？想不起来的话，你可以就这个沟通场景，重新设计一个结尾吗？

“一个活生生的心智

总能发现通往可能性世界的窗口.

侯世达

对于认知科学家侯世达(Hofttadter)说的这句话，我忍不住想再补一句：“一个不开放的心智总能把所有的窗户统统关上。”一提到开放性这个词，很多人会觉得它只是种态度一我很包容，能够接受一切事物，我就有开放性了一真的是这样吗?

我们做个测试：

你手下新来的实习生严重拖延了某个任务的进度，而且全程没有和你沟通。作为他的上级，你怎样和他沟通，才是有开放性的表现呢？

A.没完成任务还不同步是职场大忌，要严厉地告诉他后果，督促或者带着他赶紧做完。

B.让他解释没完成任务的原因。评估一下，如果他不适合，就换其他人接替他的工作。

C.先询问他遇到了什么困难，再有针对性地把信息同步给他，最后问问他现在还有没有困难。

我推荐C选项的做法。其他选项，要么根本不让对方说话，要么“假装”让对方说话，本质上是在质问他。唯有C选项的沟通方法是以“获取对方的所有信息”为起点的。

沟通是在干什么？是两个人在交换信息啊。如果一个人全程只输出了自己的信息，而没有接收他人输入的新信息，那么，他就好像一个没联网

的封闭系统，沟通是没法在这样的系统中发生的。

反过来，我作为一个"开放系统"，应该是怎样的呢？别人的建议、智慧和感受都可以进入我这个系统中，成为系统的一部分。之后我通过运算，输出一个更好的结果一才算是完成了一次沟通。

让自己在沟通中保持开放性，不是要展现"我愿意听大家意见"的姿态，而是真正地把对方的意见吸纳进来。所以，评判一个人开放性的高低，最简单的检验标准就是他有没有从沟通对象那里拿到新的信息，能不能因此输出一个更好的结果。

开放性不只是一种态度，更是一种能力。

我举个真实例子。某一次，我们使用一家公司的产品，对方的产品经理很快联系到罗胖，问他："罗老师，看到你们用我们的产品很开心。希望您从用户角度给我们提提建议。"看起来是不是很有开放性？而且，对方专门来做回访，显示出足够的重视。罗胖当然也很高兴，于是就提了产品使用过程中遇到的几个问题。

提完第一个建议后，对方产品经理说："哦？这个功能我们已经上线了，您没发现吗？"罗胖又提了第二个。结果对方又说："这个问题不应该啊，可能是你们在使用的时候操作错了。"

虽然事实可能的确是我们同事在操作过程中出错了，但这么两轮下来，请问，罗胖还会提第三个建议吗？对这个产品经理来说，他不辞辛苦地跟用户收集建议，拿到新的信息了吗？没有。之后他能产出一款更好的产品吗？也不能。

这就是典型的"假开放"。

你或许会觉得：确实是你们没用对产品啊，人家产品经理还能怎么展现开放性呢？其实是可以的。我先给你一个简单的公式：

开放性=扩大共识+消除盲区

我们先从理论层面来理解这个公式。心理学有一个非常重要的工具，叫乔哈里窗(JohariWindow),是心理学家乔瑟夫•勒夫(JosephLuR)和哈里•英汉姆(HarryIngham)提出的一个模型，它被认为是“描述人类互动最有意思的模型之一”。乔哈里窗把人们的信息(或者意识，personalawareness)划分为四种类型:

第一种，我知道、你也知道的信息，这是沟通中的共识区，双方享有的信息完全对称。

第二种，我不知道、但是你知道的信息，叫作我的盲区。

第三种，我知道、你不知道的信息，叫作你的盲区。

第四种，我们都不知道的信息，这是特别“可怕"的一类，因为它是均通双方共同的盲区。

当我们通过乔哈里窗来划分沟通双方掌握的信息时，你就会意识到，为什么开放性需要建立在扩大共识和消除盲区的基础上一如果你我的盲区都特别多，说明我们在沟通事项上没什么共识，特别容易产生冲突。

同理，那些我知道、你不知道的信息会让我变得傲慢；而那些你知道、我不知道的信息容易让我丧失安全感，进而产生抵触情绪。沟通的意义恰恰在于，通过不断同步双方的“信息流”，让共识区慢慢变大，让盲区越来越小。



图2-1乔哈里窗

回到上文产品经理的案例。他只是指出了罗胖的盲区，并没有消除自己的盲区，更没有去扩大共识。如此，双方沟通的通道就关闭了。事实上，针对罗胖提出的第一个问题，产品经理如果这样回应，就可以消除盲区，扩大共识：“这个功能我们其实有，但看来不好用，您这样的客户都没发现。您能从用户体验的角度跟我们回忆一下，您当时为了找这个功能都做了哪些动作吗？”

至于操作过程中的问题，产品经理可以这样说：“麻烦您把负责同事的微信推给我，我问问他是操作过程的哪个环节出的问题。我们看看怎么把它消除掉。”

如果你是这名产品经理，那么你应该意识到，用户没有发现产品新功能，或者没能正确使用产品，问题也许不在于用户，而在于产品本身的设计。你要在消除自己对于产品认知盲区的基础上，再去扩大和用户的共识：我们一起来看怎么改善得更好。这样一来，用户是不是更愿意提建议了呢？如果下次有新的想法，是不是还会主动联系你呢？

这就是乔哈里窗的作用。它是一件能够让你在沟通中保持开放性的工具。

如果你想在日常工作、生活中使用乔哈里窗，应该如何着手呢？简单来说，分为四个步骤：

第一步，穷尽自己的已知。在和别人沟通前，先在笔记本上列一列，通过此举穷尽你知道的事项。

第二步，盘点自己的未知。有哪些事是你应该知道或者希望知道的，这是你跟对方沟通之前需要“做功课”了解的。

第三步，尽可能探寻对方的已知。用一些开放性的问题，引导对方多说出信息。在这个过程中你会慢慢发现，有些事情是你们都知道的，有些是对方知道、你不知道的，还有些是你们都不知道的。

第四步，探寻你们双方共同的未知，一起寻找答案，进一步扩大共识。

了解乔哈里窗使用的四个步骤后，我们到一个典型的沟通场景中实际演练一下。比如，怎么用这个工具来应对刚加入一个组织时的尴尬？

新加入一家公司时，大家常常觉得难以融入。特别是中午吃饭的时候，同事“呼啦”一下全走了，工位里空荡荡的，只剩下你一个人。要化解这种更换环境不适应的问题，提前做好功课就很重要。

首先，关于这家公司以及之后的工作内容，你肯定略有所知，否则面试也不能通过。你可以事先把这些信息梳理出来，做到心中有数。

其次，你要想一想，哪些问题是自己关心但尚不了解的。比如，接下来的工作重点，未来跟谁配合，领导对你的期待，等等，把它们列举出来。

再次，在上班第一天找自己的直属领导，或者直属领导指派的导师，率先把自己的信息摊给对方。你可以这么说：“特别高兴来咱们公司，虽然面试的时候可能介绍过了，但毕竟现在我真的是其中一员了，先给您汇报汇报我的基本情况。另外，关于这个工作我是这么这么理解的，我觉得我可以做这些这些……”假如对方正因为做一个复杂报表而着急，听到你的介绍，知道你擅于编程，那么你们立即便建立起了信任和沟通的第一步。

最后，你还可以问对方：“我还有几个问题想向您请教。您看看这个工作，还有什么是我需要知道的？关于部门的事，您指点指点我。”一是探寻对方已知的过程。你还可以进一步追问他，持续扩大双方的共识区。比如，你们部门最近接了一个大项目，加班会比较严重。再比如，你们的总监还有另外一个职务，他的时间需要提前预约，等等。你知道的信息越多，你们的共识越多，你嵌入一个新环境的速度就会越快。

■建立共同体：少说“你”，多说"我们"

在使用乔哈里窗的四大步骤中，前两个更多是自己提前做好功课的问题，只要功夫下到了，一般都可以做到。到后两个步骤，我们才真正进入了沟通的环节，这时就需要有意识地使用一些技巧。

比如，使用乔哈里窗的第三个步骤，向对方探寻信息时，有一个技巧非常有效，就是少说“你”，多说“我们”。

我们从一个生活场景说起。

你的同事小杨，某一次孩子期末考试成绩不理想，去找任课老师了解情况，张口就问：“您能不能跟我说说，为什么孩子这学期成绩下降这么多？”

这种问法，我们平常是不是一不留神就说出口了呢？一其实小杨未必是想指责老师，但话一脱口，给老师的感受就是，“你在怪我没教好你家孩子”。

“你”这个字，激发了沟通对象的防御状态，小杨接下来说的任何话，对方心里都是抵触的。特别是在老师情绪管理能力没那么强的情况下，他的下一句很可能就是：“你家孩子什么情况，你心里没数啊？”小杨本来是想跟老师请教问题，结果却成了互相指责。

但如果小杨换一种问法，把主体“你”换成“我们”一“老师，观察到孩子的成绩最近有点下降，请问我们家长可以从哪些方面来帮助孩子提高成绩呢？”——首先，老师不再觉得自己和小物处于对立关系，他和小杨同时面对“学生/孩子”成绩下降的挑战，结成了一个共同体。其次，小杨说“我们家长”，其实是有意把“提高孩子成绩”的责任主体变成他自己。这样的话，

老师当然不会觉得自己被指责了，也更愿意心平气和地跟小杨交流怎么一起提高孩子成绩。

没错，问题是双方需要共同面对的，但主要责任在我。在沟通中多多使用“我们”，把我们自己变成责任主体——这不是简单地向对方示好，也不是什么客气话，而是减少对方的压力。对方的压力变小了，和我们结成共同体的障碍也会变小，就愿意与我们分享更多信息。

当然，在你的带动下，对方可能也会无意识地用“我们”来替代“你”。那么，祝贺你，别管多复杂的沟通，让对方说出“我们”，就是第一个里程碑。

■开启对方的开放性：每说一段，都问问对方意见

看到这里，我猜想你一定有个疑问：用前面的技巧去征求对方意见，看起来是挺管用的，但对方就是不接茬怎么办？尤其是在多人沟通的场合，请大家补充意见，往往没什么人表态。就算我们表达了和对方结成共同体的心愿，展现了我们对于不同声音的开放性，结果可能还是寂静一片。

这种情况下，我们的开放性能力表现为能不能开启对方的开放性。比如，我们可以每说一段就请对方说说想法，而不是等到我们自己全部说完以后，再请大家来提意见。

举个例子，我们公司要做跨部门协作流程改革，我作为老板，在中层会议上提出了改革流程的各项要求。改革的目标很大，同事们很容易陷入前文提到的“不知从何说起”的境地。与其在会议最后请大家“畅所欲言”，不如在过程中反复向他们提问：

流程改革的初步框架就是这样，你们看看哪里还要补充？

在具体执行上我不太懂，小王，你是业务部的，你觉得在具体执行过程电可能有哪些障碍？

第一个环节没问题了，咱们来看看第二个环节。这中间的衔接环节我没太想好，你们觉得怎么调整一下呢？

……

如你所见，我每一步都等着对方的意见；对方不发表评论，我们的讨论就无法进入下一步。当会议行至尾声时，大家就不再需要统一什么思想了，因为过程中的每一步我们都已经达成了共识。

当然，如果在其他一些场景中，参与讨论的都是你的上级或者客户，方式也是相似的，只不过在表达上可以更开放一些：

这里我讲清楚了吗？大家有没有补充建议？

关于这个问题，王总您怎么看呢？

……

到这里，细心的你可能已经发现了：若想在上述的多人沟通场景中让大家放下心理负担发言，需要一些提问技巧。仔细品品我前面的提问，你会发现有两个要素非常关键：

小王，你是业务部的，你觉得在具体执行过程中，可能有哪些障碍？

提问的第一个要素是直接点名，而不是泛泛地征求意见。至于第一个点谁，首先，我们要判断这个人是不是能说出点想法。只有提出新想法，才能对其他人起到带头作用。

其次，他的意见大概率是偏正面的，不会给你难堪。否则哐当一个刁难砸下来，不光你尴尬，别人也都没法接话了。

再次，我们要意识到，“谁先说”这件事在不同场合是有区分的。在一个等级相对严格或者相对正式的职场环境里，征求意见要“从小往大”，由职位低的人先说。因为在这样的场合，越往后就越像是总结性发言。如果一上来就点名副总发言，那后面的人只能附和“我觉得领导说得对”，没法提实质性的意见。相反，如果是相对宽松、扁平化的公司，或者没那么正式的场合，就可以先那些“爱开脑洞”的人来说。我们需要请他带带节奏，把各种开放的可能性抛出来，再由大家补充。

第一个环节没问题了，咱们来看看第二个环节。这中间的衔接环节我没太想好，你们觉得怎么调整一下呢？

提问的第二个要素是抛出一个具体问题。比如，上文提到的“中间的衔接环节”就是一个可供大家讨论的具体问题，也是我们在征求意见时可以有意露出的一点“破绽”。我会有意说“我还没想好”。抛出这个问题后，大家讨论的压力就变小了。因为这不再是对（提出问题的）人作评价，而是对具体问题发表意见。大家一旦开始各抒己见，系统就完全被打开了。

至此，我们从打开自己到打开沟通对象的开放系统，把解决问题的主动权牢牢掌握在了自己手中。

■上个台阶：万能接话

沟通中难免还会出现一种情况，就是我挺善意、挺积极的，但是对方不配合，或者他的观点我不同意。这时候应该怎么办呢?

我再告诉你一个技巧，这是我从陈凯老师那里学来的。他是一个特别厉害的证券交易员，思维敏捷，经常给人一种“智商被碾压”的感觉。但陈凯老师在沟通中总是能够展现特别好的开放性，因为他会用一个万能话术来接住对方的话：“是个思路”。

“是个思路”这短短的一句话，意味着我没有关闭谈话，也没有评价你说得对还是不对——不论你说了什么，对我而言，肯定是一个思路。哪怕

我不同意你，只要无关价值观和法律，大部分情况下，我都可以说这四个字，保持沟通的开放性。

另一个类似的万能话术是：“有启发”。不管我受到的是什么启发，比如一个经验、一个教训，都可以说它们“有启发”。当你给出这样的反馈时，对方也会觉得你在沟通中保持了开放性。

■花姐给你划重点

1.沟通的意义在于不断地交流信息，努力消除彼此的盲区，扩展双方的共识区。这首先需要我们整理好自己的信息，主动把它们展现给对方。

2.我们要探寻对方的信息。在这个过程中，多说“我们”，把对方的问题转化成双方需要共同解决的问题，并把责任背到自己身上来。

3.学会开启对方的开放性。每说一段，都问一下对方的意见。不要问对方“明白了吗，而要问“我刚才说清楚了吗”。提问时可以策略性地点名，或者“露个破绽”，抛出一个具体的问题，帮助对方打开开开放性。

⑤
目标感：
你更有目标感，你就掌握主动权

请你带着这些问题阅读：

如果和对方目标不一致，你会怎样促使双方达成共识？能想到相关事例吗？

有没有遇到过目标在沟通过程中被带偏的问题？现在看来，你认为出现问题的原因是什么？

在某些沟通中，你存在过多重目标的情况吗？如果有，你当时是怎么判断目标的优先级的？

“我们的初始目标是想解决问题，但每次只要有人提出反对或质疑的声音，我们转眼间便会把初始目标忘得一干二净。

通过前文介绍，我们知道，如果沟通对象三缄其口，我们就要发挥自己的开放性，打开自我，打开对方，形成有效的信息交互。实际场景中，还有一种与之全然相反的情况：沟通对象的信息如排山倒海般涌来，事实中夹杂着情绪，情绪中夹杂着评判。这种情形之下，我们该如何处理，又该如何保证自己的主线任务不被干扰呢?

这就需要提到我们这里要探讨的主题一目标感。

很多人把目标感理解为“强势”：决不放弃自己的立场，“我要我要我就要”。但我想告诉你，那可不叫目标感，那叫“霸道”。真正的目标感不是把“我要”时刻挂在嘴边，它其实是一种想方设法实现目标的能力。请注意，目标感的关键词是“实现”。

■目标感=方案力

我们可以通过一则事例，来看什么样的人才^是目标感强的人。

我的好朋友杨天真是一位非常著名的明星经纪人。很多剧组和制片人对于和她打交道都闻风丧胆，因为，她总是会代表自己的艺人提出各种各样的要求。

有一次，杨天真代理的一名艺人参演了一部大制作的电影。杨天真就跟制片方提要求：“我希望，我的艺人能站在海报的中间位置。”这是一个非常高的目标一电影众星云集，谁都想在中心位，凭什么是你的艺人?

但是，她同时给制片方提了一个方案：“你看，能不能先把我们放到海外版海报的中间位置？我们家艺人在海外市场的号召力非常强。虽然合同里没写，但是我愿意协调时间，我们配合海外的发行，至少跑三个城市。”

当杨天真提出这样一个方案之后，制片方考虑到自己的目标在海外的落地，就高高兴兴地答应了她的要求。

这就是目标感的威力。跟杨天真有过多次合作的脱口秀演员李诞，在谈到她时是这么说的：

杨天真在合作中拒绝了我们很多的要求，但每拒绝一个要求，她都会给出一个理由，以及相应的替代方案。虽然我最初的设想都被她打破了，但我又很同意她的说法。最后，节目的效果确实很好。我们整个团队通过和杨天真的磨合都获得了成长。

杨天真能够实现自己的沟通目标，是因为她特别强势吗？其实不是。你在上述事例中也看到了：她给对方提供了一个“无法拒绝的方案”。目标感的本质，其实是方案力。所谓的目标感强，不是“我有一'个梦想，然后强加给对方”，而是“我有一个目标，通过沟通让你知道，这是我们共同的目标；而我已经为此准备了一个完整蓝图。咱们一起干吧”。

在沟通中保持目标感，其实是要把“我的目标”转化为“我们的方案”。用一个标准句式来说：“我们有一个目标要达成，对此，我有一个方案。”

我们可以在接下来的四组练习中，试着用这个句式来实现自己的沟通目标：

练习1：怎么约到大领导

假设你是部门总监，想邀请大领导出席你们部门的年度收官会议，请问你要怎么和领导沟通？

如果你说：“领导，不好意思打扰下您，您周二下午有空吗？”我猜想你大概率会被拒绝，因为这个问法既没有提出沟通目标，也没有给到方案，光想着轉领导的时间。很多大忙人看到这类提问都会特别没有耐心。^【我忍不住提醒你几个"千万别”的说法：微信上千万别问”在吗”，约人时间千万别问”有空吗”，工作会面千万别跟人家说“没什么具体事儿”。先把

你的目标亮出来，对方才能判断要怎样回应你的诉求。

找人沟通，我们要先把沟通目标抛出来：“领导，为了庆祝我们部门提前完成年底所有的任务指标，想邀请您参加我们的部门收官会议，给一部分同事颁奖，您周二下午有时间吗？”

这句话是不是比上一句话好了一点？但这么说就能邀请到领导吗？不一定。这样的会议更像是一次团建活动。邀请领导参加，就是请他花时间为你站台。他来或不来，还得看你们部门的重要程度。

为了实现目标，我们还得把沟通话术再升级一下：“领导，我们想开一个收官会议，奖励下优秀的同事。一方面是为了庆祝提前完成年底全部指标，另一方面也是为了激励大家保持斗志，争取明年业绩翻番。所以想邀请您来帮我们把握下方向。当然，我也知道您忙，我已经把发言稿的大纲给您起草好了。会议在周二下午三点，第一个环节就是您的讲话，大概10分钟就可以。您发言结束，再给今年的第一名发个奖杯，就可以去忙别的工作了，我们不多耽误您的时间。”

这样沟通，实际上就是在把我的目标“请您帮我来站台”，转变为我们共同的目标，“明年业绩翻番”。并且，我为此规划好了方案，把所有的障碍都扫清了。你说，领导还有什么理由不投资这10分钟？

也许你会觉得，领导只要出席10分钟，这个目标当然好实现。那么，我们把难度升级，来看接下来的练习：

练习2：怎么持续获得对方的帮助

“得到沟通训练营”里有一位同学，正在读博士。做研究，肯定希望导师能一对一辅导自己。但导师每天都很忙，不仅有自己的研究任务，还要指导很多同学。所以，对于一对一辅导的要求，导师一般都会予以拒绝。

但这位同学不但成功地让老师答应了单独辅导的请求，还争取到了老师定期一对一辅导的时间。他是怎么做到的呢？

简单来说，他主要做了以下几件事：

第一，提前给导师发邮件约时间，注明需要讨论的问题，以及为什么想请教这个问题。

第二，列举自己已经做了哪些尝试，根据所做的尝试，提出对这个问题目前的想法有哪些。

第三，标注大概需要老师辅导的时长，以及希望老师从哪些方面给出建议。

在他发给老师的邮件里，目标很清晰，方案也很清晰。导师很快知道回答哪几个问题能够帮助他突破，也愿意腾出时间来辅导他。

但这还没有结束。每次老师辅导完，他还会当场跟老师沟通接下来的计划，并且会在下一次约老师时间的时候，把原先计划的最新进展和需要老师辅导的问题再总结出来。这位同学告诉我，完成这几件事以后，连着几次，他的导师都没有拒绝他单独辅导的请求。

这就是方案力为实现目标带来的加持。

但可能你还没被说服：毕竟是师生嘛，只要学生好学，老师肯定是愿意帮助学生的。那么，我们再把目标感练习的难度系数调高一些，来看怎么对外沟通：

练习3：怎么做好客户沟通

假设你是乙方，想约甲方客户谈合作。但约了好几次，对方都说：“不好意思，我最近特别忙，咱们改天吧。”请问，怎么沟通可以提高我们约到客户的概率呢？

答案仍然是在沟通中展现出我们反复强调的方案力。比如：“张总，知道您最近忙，不敢占用您太多时间。但再忙也得吃饭啊。为了咱们的合作.您看这样行不行？咱们在您公司附近吃顿饭，就一个小时，吃完饭您就可以回公司继续工作。我明天中午先到，把菜点好，您到了可以直接吃。我把资料也都准备好，打印出来。到时候咱们边吃边讨论，最多一个小时，您看这样可以吗？”

对于客户来说，这个方案没什么损失，就很有可能答应你。只是，即便你做了这么多的安排，还是有可能被客户放鸽子一你都到他公司附近的餐厅了，他突然告诉你：“不好意思，我接到一个紧急任务，需要飞上海，见不了你了。”很多人就会非常失望，甚至还有一些人会公开吐槽：“我的客户太奇葩了。”

如果你也有这样的情绪，我想提醒你一下：你不仅不该感到沮丧，还应该感到窃喜。试想：你为什么愿意跟他一起吃午饭？你为什么愿意提前到，帮他点好菜？你这么做，都是为了进一步跟他建立关系啊。这个时候，他因为偶然的原因放了你鸽子，对你有些歉意，不是更有利于你建立跟他的关系，实现你设定的目标吗?

所以，如果你的目标感足够强，这个时候你可以这样回复：“您的时间最宝贵，我随时待命。干脆这样好不好？如果可以的话，我陪您一块儿去机场，在路上跟您聊。”你做好万全的准备，那么对方就会深感“盛情难却”。

也许你会觉得，这么做也太夸张了，简直是在贴身盯防，对方能接受吗？我要告诉你：能行，只要你让对方感受到你是认真的、坚决的，即便不接受你的方案，对方也会对你的努力留下深刻印象。那么，他大概率会用自己的方式还给你一次机会。

我自己有过这样一段经历：为了争取一个客户的时间，我不仅把他送到了机场，还买了一张飞上海的机票，一直跟客户同班机飞到上海，把他候机和在飞机上的时间都充分利用了一下。下飞机之后，我跟客户握手告别，没出机场直接飞回了北京。这个客户，至今跟我都是非常好的朋友。

请相信：你来我往过招的时候，谁的方案更周全，谁的目标更坚决，谁就能赢。

上述练习中，沟通双方的目标基本是一致的，都是为了搞好工作，搞好研究，搞好合作。最后一个练习，我们把沟通难度再升级：

练习4：怎么在不伤和气的情况下离职

假设你在一家体制内单位工作，决定离职创业，但需要领导同意。你

离职之后，相关的工作没有更合适的人接手，对领导来说是个麻烦；而你的领导又对你有知遇之恩。请问，你要怎么跟他提离职呢？

如果你说：“实在对不起领导，感谢您的培养，我还是想去外面闯闯试试。”话说到这个份上，领导不会硬拦着你，但这么多年的师徒关系算是结下疙瘩了。领导觉得，你只考虑自己的前途，不考虑他工作的难处。不管你说得多么声泪俱下，都无法改变这个事实。

怎么办呢？按照我们在这一节反复强调的，应该把你自己的目标转化成双方共同的目标：“领导，我跟您汇报下最近的想法。8年前，多亏您的赏识和关照，我才有今天。一直以来，我也特别感谢您对我的提携。但经过这么多年的锻炼，我也想出去闯一闯。而且，咱们单位积压了好几个干部，没有位置提升级别，严重影响了他们的工作热情。我出去之后，也可以给他们腾个位置。”

说到这里，还要立马跟上一个方案：“我计划用半年左右的时间，把能接手的人带出来。部门里的几个年轻人，能力强，素质高，也很努力，肯定能比我干得好。您可以指定一两个人，我用半年时间好好带带他，帮助他尽快进入状态，防止我走后工作受影响。当然，我知道您肯定担心他们写材料的水平还有点欠缺。即使半年后我离职了，只要您批准，我都会跟他们保持沟通，远程支持。”

最后别忘了保持开放性，征求下对方意见：“这只是我不太成熟的想法，您觉得可行吗？还望您多多指点。”

你这样表述，意味着你不是为了自己的目标，弃老领导于不顾，而是充分替他考虑了后路，同时还能调动其他同事的工作热情，这对他管理团队也有益处。当你成功打造出你和领导的共同目标，并提出解决方案，他当然会更容易地答应你的请求。

完成上述练习后，对于如何把“我的目标”转化为“我们共同的目标”，从而提出解决方案，你是不是更有手感了呢？但就这几个案例，特别是在对外沟通的场景里，我想你还会提出一点质疑：自己提出的目标正好也是对方的目标，怎么看也是一个小概率事件啊。我们提出一个方案的依据到底是什么呢？

这个提问看起来像一个“死循环”，但我认为，它恰恰体现了方案力的价值一我们不知道目标是否已经形成共识，才需要在沟通一开始时拿出一个方案，用它来验证沟通双方对目标的理解是否一致。

也就是说，不存在一开始就十全十美的方案，它需要我们在沟通过程中反复地测试、调整和确认。毫无疑问，这将是一场需要不断打磨方案的无限游戏。

■怎么找到真正的目标

最后来说一则趣闻。将目标感转化为方案力的方法，因为亲测有效，所以我经常在公司和新人们分享。直到有一天，我的同事小杨向我吐露心声：“你以为我们是拿不出方案吗？我们是没有目标啊。”

这句话对我来说简直是“灵魂拷问”。我忽然意识到，找到目标是我们要在打磨行动方案前解决的元问题(metaquestion)。在这一节尾声，我们来讨论一下，处理复杂沟通时，怎样才能明确自己的目标。

我设身处地思考了沟通“没有目标”的问题，观察到这样一个事实：大部分时候，我们不是没有目标，而是目标太多。既想要这个,又想要那个，以至于不知道哪个才是靶心。这才会有目标模糊，甚至没有目标的感觉。

要在那些“既要、又要、还要”里找到真正的目标，方法很简单,就是问自己一个问题：我马上要做的事，和我最终要做的事，是同一件事吗?

我举一个典型事例。很多人在一段亲密关系中发现伴侣跟其他异性走得很近时，第一反应是去跟踪她/他，调查清楚到底怎么回事，然后跟她/他吵架，甚至到对方公司去闹。这么做都是为了让她/他回来跟自己好好过日子。

从旁观者的视角来看，我们都知道，这么做只会事与愿违。实际上，我们很容易犯这种“错失真正目标”的错误一在学生时代因为不喜欢数学老师，所以不好好学数学；到职场上，又因为跟上司不对付，故意不好好配合工作一这两个情境里，我们最终的目标是什么？是好好学习，好好工作。但我们的选择，却是跟老师赌气，跟老板叫板，发泄一时的情绪。

在这些时刻，给自己按下暂停键吧。问问自己，你马上要做的事和你最终要做的事，到底是不是同一件事。如果不是，就不要去做。从日常的繁琐任务中找到你最终要做的事，这才是你真正的目标。

■上个台阶：6个月之后法

我自己在建立沟通中的目标感时还会做一个思考实验一“6个月之后法”。顾名思义，它是指沟通双方在眼下没法拿出解决方案的情况下，想象两个人来到6个月之后，并从这个时间节点回过头看，今天的我们到底需要做什么。

是不是有点开脑洞？我举一个具体的例子。你和一个非常重要的朋友合伙创业，后来，你发现他有点跟不上公司的发展节奏，需要跟他谈一次话。但因为你们的关系太紧密了，你没法板起脸来跟他提要求。

这个时候，你就可以用“6个月之后法”，跟他说：“我们展望一下，如果我们两个人都努力，这家公司也顺利发展，6个月之后，我们俩、我们的团队、我们的公司应该是什么样子？”这句话就把他带到了6个月之后；他马上可以用6个月之后的愿景，来倒推你们为了达成这个目标，在今天分别应该做出哪些调整。

如此就能脱离此时此刻谁批评谁、谁给谁提要求的情境。

请注意，这里有一个关键信息要素，就是“6个月”这个时间节点。为什么要设置在“6个月”？首先，它属于未来，可以脱离当下的很多现实障碍，帮助双方把思路打开。其次，它并没有特别遥远，是我们每个人都能想象和掌控的未来。很多人强调三年展望、五年计划，但这对于二十多岁的年轻人来说毫无意义，因为他很难估量未来三五年会是什么样子。

在这个意义上，“6个月”这个时间是最适当的一它是所有人都有感受，能想象，还有控制感的一个时间点。

■花姐给你划重点

1.目标感的本质是方案力。具有目标感的沟通，不是抱着自己最初的立场不放，而是要把目标实现。

2.在沟通中展现目标感，可以使用一个句式:”我们有一个目标要达成。对此，我有一个方案。”

3.蒙田说过一句话:“没有一定的目标，智慧就会丧失；哪儿都是目标，哪儿就都没有目标。”当你觉得自己的目标没那么清晰时，也可以通过一个句式问自己：“我马上要做的事，和我最终要做的事，是同一件事吗？”

◎〔美〕科里●帕特森等：《关键对话：如何高效能沟通》（原书第2版），毕崇毅译，机械工业出版社2017年版。

⑥
建设性：从“我要”到“我来”是你的一次质变

请你带着这些问题阅读：

在一场沟通中，你觉得什么样的表现可以被称为有建设性？

你认为，沟通中的开放性、目标感和建设性，这三个原则有什么关系呢？

你有没有注意过自己的口头禅？如果没有，问一问身边的朋友，把它们列出来。你希望身边的朋友经常听到这些话吗？

“没有人一开始就能想清楚，只有做起来，

目标才会越来越清楚.

马克●扎克伯格

在生活中，我们经常会遇到这样的情况：

我们提出一个想法，他们说：“这里有个问题。”我们又提出一个想法，他们说：“哎呀，这里可能有个风险。”一来二去，性格再好的人也忍不住发飙：“别说什么不行，你给我说个行的！”这时候，当事人往往表示非常无辜：“你生这么大气干啥？我没有别的意思，我也是想把这件事促成啊！”

我想告诉你，他们说的是真的。他们这样回复，并不是想挑剔你，只是不知道应该怎样沟通来“把事促成”。不是有句话吗？“能解释为'愚蠢'的，就不要解释为恶意。”下次再遇到这种情况，应该对对方多一份慈悲心。

那么，怎样的沟通方式才能展现出“我想把这件事促成”的态度呢？我们来看与之相关的一大沟通原则：建设性。

可以说，建设性是一个人人心里都有，但多少又有点模糊的概念。为了搞清楚它的准确意涵，我们先试着从它的反义词来体会。

我曾在张晓风的散文中看到这样一句话：“爱的反面不是恨，是漠然。”这句话对我启发很大。建设性的反义词，不见得是“破坏性”，而可能是“停滞不前”。欠缺建设性的沟通，不是不沟通，而是不行动。坐而论道，拒绝行动，是最没有建设性的表现。

关于建设性，还有一个容易混淆的词，叫创造性。我们经常把建设性和创造性混在一起，好像只有不落窠臼的想法才是有建设性的。其实不然。如果说创造性追求不断推陈出新，建设性则会着重考虑方案能不能落地。也就是说，只要沟通可以推动事物向前发展，比如，将问题解决一点，把共同目标往具体落实一点，那它就是具备建设性的。这个过程未必一定要标新立异。

■把沟通导向行动

完成概念梳理的工作以后，我们会发现，建设性是一项把沟通导向行动的能力。只有落实到行动，我们的沟通才不是说空话、说套话，也才能产生真正的价值。

我总结了一个把沟通导向行动的公式，它可以拆解为3个关键动作：

建设性=可执行的最小化行动+可持续的行动阶梯+每个节点的即时反馈

第一，也是最重要的，找到立即可执行的最小化行动。比如，部门开项目会，你作为一个年轻人，既没有决策权，又想不到什么绝妙的主意，是不是只能全程旁听？

不是。即便在这种情况下，你都有一个当下就能开展的行动，就是抓起马克笔，跟大家说："来，你们说，我在白板上记录。"

我们公司的首席运营官马想有一句名言："开会的时候，谁拿起了记号笔，谁就掌握了主动权。"这个最小化行动能立刻把整个会议向前推进一小步。

万事开头难。很多沟通之所以停留在空想层面，就是因为没法启动第一步。不是有个段子吗？"出来混，什么最重要？出来。"有了第一步，其他行动才会像齿轮一样被带动着转起来。

当然,光有"第一个推动力"还不够，任何沟通都会经历交锋与磨合。我

们还要把整个方案拆解，使其成为一级级可以持续向上的阶梯，把沟通引导向最终行动。所以，建设性的第二个关键动作是拆解可持续的行动阶梯。

在此基础上，我们要做的第三个关键动作是不断反馈，及时调整，让沟通对象对接下来的每一步都产生掌控感。

通过一则案例来看。

我们公司有一个叫作企业服务部的部门，这个部门的工作，简单来说是对企业端（toB）销售，说服其他企业的人力资源批量采购得到App的课程，给员工做内部培训。了解toB销售流程的话，你应该知道它的沟通特别漫长：客户不光要了解得到App,了解课程和学习方式，还要评估自己的员工到底需不需要课程，需要哪些课程，评估完后还要领导签字批准等。所以，从最初建立联络到完成销售，经常要花费一年半载的时间。

可以想见，这种长程合作对沟通的要求非常高——拿开放性来说，要不断跟客户扩大共识，减少彼此的认知盲区。以目标感为例，要向客户提供个性化的方案，并且让他们认可。当然，二者之外，最重要的还是建设性一沟通导向行动，让对方拍板。

假设你是我们企业服务部的同事，你会怎么说服客户签约呢?

你先试着想一下。我也会告诉你，我的同事是怎么推动进度的。可以说，他们的做法非常有建设性。

我的同事在介绍方案以后，会见机发起“最小化行动”，告诉客户：“咱一边评估着，一边先推进点儿工作。你们人力资源部多少人？让你们全公司试用课程，这我做不到，但是给人力资源部试用，我是有权限的。我选了五门课程，你们试听一下，看这五门课程哪门最适合你们公司。”这么一句话，双方关注的焦点就从“这个项目要不要做”转变为“选哪一门课更合适”，沟通也从想法评估进入行动层面，销售成交的可能性大大提升。

当然，如果对方还没有下定决心签约，我的同事也不会叫停手上的动作。他们会在接下来的沟通里拆解可持续的行动阶梯：“下一步，我会为您汇总一份您部门的学习数据报告，基于此设计一套专属学习方案，再来向

您汇报。”

这么做是为了让客户在你设计好的路径上不断前进。每个行动阶梯，都是你再次发起沟通的好机会。哪怕你推荐的五门课程都不合适，没关系，还会有新的课程持续开发出来。只要你和客户的沟通不关闭，你就可以不断“拾级而上”。而且，你每多做一个动作，对方拒绝你的心理成本就会更高一点，因为对方同样在付出行动，销售方案里也凝聚着他的心血。

这就是建设性给沟通带来的积极影响。除了夯实沟通中的这几个关键动作，我还有两个实用的技巧，能够帮助你更好地展现自己的建设性。

技巧一：来，我们抓抓落实

第一个技巧是一句话：“来，我们抓抓落实。”我的合伙人罗胖经常在一些社交场合使用这个技巧。

通常，大家在饭局上聊天，碰撞出什么新的想法，会先记在心里，再约一个正式的会议沟通。但罗胖常在饭局快结束时这么说:“今天这顿饭吃得太有成果了。来，咱们把成果落落地。”

饭桌上其他人都觉得这只是顿饭，罗胖却在里面“吃”出了成果；而且这不是客套话，因为他坚持要将讨论结果落地。原本天南地北侃大山的饭局闲谈，在罗胖这句话之后，常常就转变成一场卓有成效的“动员大会”。

因此，除了前文介绍建设性的三个关键动作外，你还可以将“来，我们抓抓落实”常挂在嘴边。

技巧二：请您再给我提点需求

第二个技巧也是一句话。它不需要你有什么特别的想法，张口就能说，说了就有用。这句话是：“请您再给我提点需求。”

比如，我是一个项目的负责人，对项目组里的一个同事特别不满意，因为他没按时完成一项重要工作。对此，我当然可以发一顿火：“怎么回事啊？还不赶紧去做？”这对他来说肯定有威慑作用；说罢，他大概率也会去做。但问题是，如果经常使用这种沟通方式，我在团队中的威信就会变得

很低，大家私底下也不会尊重我。

怎么用建设性的方式跟他谈这个问题呢？事实上，我可以主动请这个同事给我提点需求：“你看，这个工作现在进度有点拖后了。咱们商量一下，我能替你做点什么，帮你把这件事给办成了？”这是一个非常重要的推动力——我们二人结成了共同体，把对方从停滞不前的状态带入行动的计划中。

这句话在销售沟通场景中也非常适用——作为销售代表向客户汇报新的合作方案，沟通非常顺畅，客户听罢很满意。但请注意，眼下可不是散会的时候，而是请对方给你提需求的时候。你可以这么说：“机会难得，您再给我们提提要求。”

客户一般不会浪费这种机会，顺势就会给你提点要求。这样,你马上可以把要求捡起来说：“好的，您的要求我收到了。我们马上落实，然后和您约一个时间，再向您汇报一次。”无须通过客户秘书，你就把下次汇报的机会紧紧攥在了手中。

等到下一次见客户，你可以这么开场：“以上几点，是您上次开会时提的要求，我们落实了一下，情况是这样的……”将落实的情祝说完之后，你再像这样补充：“您再给我们提提需求吧？”

没错，你和客户可以不断开展非常有建设性的互动。一来二去，客户会觉得：我随口提的一个要求都落实得这么认真，靠谱。再多几个回合，他会认为你是这个世界上最懂他的人，特别愿意跟仿合作。

这个技巧对于销售沟通有显著的推动作用。但我要提个醒,千万别把它当成话术来用。如果事后你把客户提的需求忘得一干二净，对方肯定觉得你在糊弄他。我们探讨的建设性，主要还是抓布动与落实；要把自己的承诺看得特别重，这样双方才能结成行动由共同体。

■在不合理需求面前表现建设性

但你可能会担心：万一对方狮子大张口，给我提不合理的要芽怎么办呢？

对此，需要明确的一点是，不管我们有没有主动说“您给我提提需求”，对方都是会提需求的。客户提要求，才是成交的前奏。如果什么也不提，只能说对方没有合作意愿，不想瞎耽误功夫。那种没有任何要求，给什么就要什么的甲方，放心，根本就不存在。

明确这个前提以后，我们可以在一个具体的场景里看，需求不合理的问题可以如何解决。

领导向管理食堂的小杨提要求：“员工老对我们食堂不满意，能不能保证每天两个荤菜啊？”小杨一听就知道要求不合理，因为物价一直在涨，预算没法保证每天两个荤菜。但如果他只是在心里嘀咕，“瞎提要求，你懂吗就提？你行你上啊”，而不采取任何行动的话，沟通的建设性就消失了。

通过学习结构化倾听法，我们应该知道，领导提这个要求，不是非得加两个荤菜，而是想解决员工对菜品不满意的问题。这个时候，小杨作为管理食堂的专家，应该调用自己的专业能力，将要求转化为可执行的行动方案：“领导，我明白，员工觉得咱们食堂菜品不够丰富。这样，在预算不变的前提下，我们每周搞两个主题日，按照24个节气，每个节气都推出一个时令食物。该吃元宵吃元宵，该包粽子包粽子，而且还可以开放给员工来参与。这样，不仅菜品显得丰富了，餐饮还可以变成员工文化生活的一部分。您觉得怎么样？”

很多情况下，是我们自己用“不可能”三个字遮蔽了提出新方案的可能性。对方提出不合理要求的时候，正是考验我们专业能力的时候——我们要把看似不合理的要求拆解成一级级可以持续行动的阶梯。

当然了，也有一些要求，我们就是没办法做到，或者没有权力决定。这个时候又怎么办呢?

假设客户提了五个要求，小杨说：“行，这些要求我都记下来了。我回去商量。”或许小杨确实没法全权定夺，但这个回复会显得他特别无能——轻飘飘的一句“回去商量”就把活接走了，客户会觉得特别没有安全感：既然你啥决策权都没有，那下次我直接跟能决策的人谈吧。

这种情况下，你还是要用“可执行的最小化行动+可持续的行动阶梯+每个节点的即时反馈”这个公式，表现你沟通的建设性：“这五个要求我都

记下来了，我们特别重视您的需求。现在我当场能定下的是前两条，我给您说说我的打算。第三条，主要跟我们财务部有关系，我今天晚上立即跟我们财务总监开会。第四条和第五条我得问总经理，您给我点时间，确认完我跟您同步。”

你其实还是需要回去商量，但因为你把这些需求拆解成了一级级行动阶梯，对方就有了掌控感，你们双方就更容易合作。同时，你在客户心目中的威信也不一样了。也就是说，建设性不是要给别人提供什么方便，而是为了你自己把事儿做成。

■上个台阶：不要使用负面词汇

前面我们介绍了把沟通导向行动的方法。这里我再给你一个提示：为了让你的沟通保持建设性，请不要使用（尤其不要下意识地使用）负面词汇。

我们很多人经常有这样的口头禅：“烦死了”“没意思”“讨厌”……这些话似乎挺俏皮的，但对沟通对象来说，它们其实是缺乏建设性的表达。

日本著名作家松浦弥太郎曾经说过一段话：“经常会有钱不够、时间不够的情况，但不把这样的话说出口。在忍不住要说的时候,强行咽回去。时间不够和钱不够，资源永远有限，这是世界的客观规律，我们就是要在资源有限的前提下展开行动。抱怨资源有限，除了让对方觉得你是个牢骚满腹的人，毫无意义。

你可以问问你的家人，或者你信得过的同事，你在日常表达时有没有下意识地使用负面词汇；或者用录音软件把你和别人的聊天录下来，事后回放。如果家人、同事反馈，或者在录音中发现自己是经常使用负面词汇的人，你就要有意识地把这个习惯戒掉。

■花姐给你划重点

1.找到立即可以执行的最小化行动，是我们把沟通导向行动的起点。

2.有了起点之后，我们要把方案拆解成接下来可持续行动的阶梯，在

各个节点不断反馈，及时调整。

3.沟通过程中，如果不能马上想出行动方案，还有两招可以用："来，我们抓抓落实"，当个行动派；或者邀请对方，"请您再给我提点需求"。

◎〔日〕松浦弥太郎：《100个基本：松浦弥太郎的人生信条》，尹宁译，湖南人民出版社2014年版。

第三部分

PART THREE

这样沟通，你能让人“如沐春风”

在这一部分正式开始之前，我想先给你讲一个教育家苏霍姆林斯基的故事：

学校的花园里开出了一朵极大的玫瑰花，每天都有很多人前来观赏。一天早晨，校长苏霍姆林斯基发现一个4岁左右的小女孩摘下了那朵玫瑰花，正拿在手里往外走。如果是常人，作为老师或者长辈，此时应该会说："要爱护公物啊，花园里的花不能攀折，这是公德。"但他却拦住孩子，先问了一个开放性的问题："孩子，你摘这朵花是送给谁的呀？能告诉我吗？"

小女孩有些羞怯地说："我奶奶病得很重，我每天都陪着她说话。我告诉她，学校的花园里有一朵非常大的玫瑰花，奶奶就是不相信。我现在摘下它送给她看看，看过了我就把它送回来。"

听了小女孩天真的回答，苏霍姆林斯基牵着小女孩的手又回到了花园里，摘下第二大的那朵玫瑰花对她说："一朵是奖励给你的，因为你有充满爱的心灵；另一朵是送给你奶奶的，感谢她养育了你这样的好孩子。"

这就是苏霍姆林斯基作为一名伟大的教育家所强调的"目中有人"的理念。

在这部分，我想跟你特别强调：沟通，不是对着别人的脸，而是对着自己的心。自己的心是否开放，是否能够发现别人的存在，看见别人的光彩，照亮别人的优势，决定了能否完成一次友好的沟通。

接下来我们会用6个最常见、最有用的场景，来进行"让人'如沐春风'"的沟通修炼。从破冰开始，赞美、激励、说服、辅导、安慰，每一步，都是一场"双向奔赴"，既是在鼓舞别人，也是在扩展自己。

⑦
破冰：
怎样让人对你印象深刻

请你带着这些问题阅读：

在和陌生人破冰时，你一般会怎么介绍自己？

如果是一对多的场景，比如研讨会或者行业论坛，你又会怎么介绍自己？

自我介绍之后，你会怎么挖掘双方都可能感兴趣的话题？

“我们对别人产生兴趣的时候，恰好是别人对我们产生兴趣的时候。

——贺拉斯

这场让人“如沐春风”的沟通修炼，会先从破冰开始。也就是,怎么走进别人的视野和脑海，让别人对你印象深刻。

有人认为，破冰是为了打破初次见面时的藩篱，缩短人际交往的距离。但我想请你沿着这层含义深入地想想：距离感只会在两个陌生人之间产生吗？难道我们和朋友或者家人就没有距离感吗?

人和人之间的距离可以分出很多层次。从陌生人到点头之交，从点头之交变成无话不谈的朋友，甚至演变成亲密关系，每近一层，就要消除一层距离感。破冰不是一次性动作，而是一个祁寿的単學。

如果我们把破冰理解为和陌生人之间的“一锤子买卖”，那当然应该好好展现自我，抢占对方的注意力。但现在我们知道，破冰是动态过程，它的本质应该是“双向奔赴”，让两个人在沟通过程中相互一点点靠近。拼命表现自我，只能引起对方的注意，却没法让对方卸下防御，没准还会让他反感地后退一步。

但反过来说，这并不意味着我们什么都不做，社交“坚冰”便能自然融解。这层“冰”虽然看不见，但是客观存在，一定得有人先往前迈出一步。而且，谁以巧妙的方式破除了这层冰，谁就可以率先走进对方的世界，赢得对方的信任。

没错，破冰是一次温柔但非常关键的博弈，奠定了沟通双方此后关系的基调。开启这场博弈前，我照例给你一个公式，将破冰的方法概括为以下三个动作：

破冰=双线卡位+展现关切+营造掌控

■动作一：双线卡位

你先回想一下，当陌生人向你介绍自己时，很多信息（姓甚名谁、在哪个部门、什么职务，等等），你是不是“转脸”就忘了？不是你记忆力不行，而是因为，他们觉得自己的每条信息都很重要，总想往你这里多塞点东西。但这些信息对你来说纯粹是记忆负担，所以就会变成他塞他的，你扔你的。

事实上，破冰的第一步，自我介绍，目的不是塞多少信息进去,而是要在对方的世界里稳稳地“卡”住一个位置，让他把你放置在他的记忆地图里。

至于如何卡住位置，还记得我们是怎么查地图的吗——用一条经线、一条纬线来建立准确的坐标。我推荐在破冰场景里使用的，就是这种“双线卡位法”。

假如我和你初次见面，我要向你做一个自我介绍：“我是脱不花，得到App的联合创始人。”这么做就是先给沟通对象一根“经线”，交代“我是谁”。

看起来很简单，但请注意，上述介绍方式有两个显著的问题需要解决。

第一，脱不花不是一个常见的名字。如果不是我非常注意咬字清楚的话，对方根本反应不过来我叫什么。大多数人的名字对于陌生人来说都是个认知负担，更别提有生僻字的了。所以，首先要保证把自己的个人信息清晰地传递给对方。

第二，得到App是每个人都知道的吗？不一定。如果在一个不太熟悉“得到”的圈子里做介绍，我就必须补充一句得到App是做什么的。

来，从这两个角度来优化这条“经线”一我是脱不花，这是我的“花名”啊，我本名姓李。我是得到App的联合创始人，我们是一家服务于大家终身学习需求的公司一力争做到清晰且简洁。

经线搭上之后，还“卡”不住呢，别忘了架设那条用于“卡位”的纬线。破冰的纬线是什么？是双方的共同关系。在中国这个人情社会里，我们天然地会因为人与人之间的交集对对方产生信任。陈述个人信息不够，你还要把自己的信息“嵌入”对方原有的人际地图之中。

那么，怎么搭纬线呢？我相信很多相对内向的人在这个时候都不知道说什么。为此，我会给你几种常见的方法一“四个同”一同校，同乡，同好，同伴。它们都可以变成你和别人之间的共同关系。

第一个是同校，它不仅包括同一个学校毕业的校友关系，还包括另外一种广义的“同校”，你们前后脚在一家公司工作过，你们都在这所社会学校里学习过。你们共享着关于母校（和公司）的回忆，沟通距离自然就缩短了。当然，这还隐含了一层考虑——和对方可能拥有一个共同关系网，对方很容易通过它来了解你。 但这一点恰恰增加了对方的掌控感，使其更容易对你产生信任。

第二个是同乡。我们中国人对地理和文化意义上的原籍有普遍认同感，所以才会有“老乡见老乡，两眼泪汪汪”的说法。不过，老乡的“分量”差异很大：在一些乡土情结比较重的省份，同乡这根纬线会比较好用。比如，我是山东人，走遍全世界，发现我们山东人特别认老乡，老乡自动加十分。但如果你来自超大城市或者移民城市，老乡在破冰时起到的作用就非常有限。比如，两个人见面说“我们都是深圳人”，不如“我们都是汕头人”更能拉近距离。

第三个是同好，也就是共同的爱好。你可能从对方的公开信息或者别人的介绍里发现，对方和你一样喜欢健身，喜欢某款游戏，或者和你一样喜欢某个作家、某个明星。这些共同的爱好，也是能把人们联系在一起的纬线，因为你们有了共同话题。所以，平时把眼界放宽一点，多对一些事物保持好奇，就是给自己积累更多的同好储备。

第四个是同伴，共同的朋友。我去见一个陌生人，因为没话聊而感到

尴尬，但是我知道他跟我另外一个朋友认识，肯定会忍不住提到那个人。如果他们交情不错，我就像邀请了一个“不在场”的介绍人一样，当然有助于对方加深对我的印象。但需要注意，这么做之前要先判断一下：他们的真实关系，我确切地知道吗？万一对方看不惯我那个朋友呢？以及我对自己和那个朋友之间的关系有把握吗？万一对方去问这个朋友，得到的答案是跟我不熟，不就很尴尬吗？这个方法很好用，但是用之前要多个心眼儿。

说到这里，你可能会问：“两个陌生人破冰的沟通场景，我怎么知道对方跟我有上述这些共同关系呢？”唉，这个世界既不属于有钱人，也不属于有权人，是属于有心人的啊！你想，自己真的是在面对一个完全陌生的人吗？如果你去参加的是会议或者面试，事先肯定知道自己会碰到谁。只要提前做足功课，就可以把双方的共同关系挖掘出来——在新媒体时代.很多信息都是公开的。你可以在对方的社交媒体账号，甚至对方公司的官网上查到相关信息。即便要见旧J之外的人，临时拿手机查一下，你也能获得不少信息。

至于进入沟通现场以后，你可以多关注细节——对方墙上挂了某个书法家的字画，对方桌上放着什么书、什么茶，都可以成为你建立起联系的媒介。

当然，这建立在你和对方对看书、饮茶有相同喜好的基础之上。如果对方与你偏好不一样呢？看到客户桌上放着一本你最近在读的书，脱口而出：“这本书我也特别喜欢！”客户却急忙解释说：“啊，我随便翻了下，这本书通篇都在胡说八道。”可以想见，“搭纬线”也有风险，你要在确切知道对方的态度之后再这么做。

比如，你可以先垫个问题，试探一下：“王总，您最近在看这本书吗？”如果他对这本书表示肯定，你再把纬线递过去：“我也看了这本书，收获还挺大的。”

这就是破冰场景中一次完整的“双线卡位”一用“经线”简洁、清晰地交代“你是谁”，用“纬线”把你嵌入对方的关系网络中一搭配使用“经纬线”，对方就更容易记住你。

■动作二：展现关切

破冰的起点是在对方的人际网络里卡住一个位置。完成这个动作以后，怎么继续向前推进呢？我们可以沿着纬线继续向对方展现：我和你不仅有共同联系，我还非常关心你。

比如你和客户见面，在完成“卡位”后就可以跟上一句：“贵公司上次办的那个发布会特别成功。您演讲提到的那个什么什么观点，让我很受启发。”

客户的发言、近期在做哪些项目等，事先浏览他们公司的官方账号就能略知一二。这么说其实是在表达：我是真关心你，因为我知道你们公司最近发生的事。对方从而也会意识到：对面这个人不是寻常的陌生人，而是一个满怀善意和关切的人。

提前做好功课，展现对沟通对象的关切，就可以把两个人的距离拉近一些。

此外，我还从一位威望极高的企业家那里学到了向沟通对象表达关心的有效方法。

我和这名企业家相识于一场宴会。这样的饭局是特别典型的破冰场景：一顿饭下来，宾主尽欢，很多原先互相不认识的人临走时加上微信，算是“破冰”了。而这位企业家叫人叹服的地方在于，他可以借由加微信这个简单的动作，在破冰之余向对方展现关切。

他是这样说的：“咱俩能不能合张影？”微信有一个功能，就是可以在好友的备注里附上照片。这位企业家添加完对方微信之后，就会当着对方的面把二人的合影添加到备注里，同时和对方说：“这样，我可就再也忘不了你了。”因为这位企业家旗下有美术馆，在此之后他还会向对方发出邀请：“欢迎你随时来我的美术馆看展览，提前告诉我，我让秘书去接你。”在场的人里面，他地位最高。当他这般谦虚地发起破冰时，每个人都感到非常意外，也因此对他满怀敬意。

我们都把加微信当作跟对方破冰的最后一步。但对这位企业家来说，加微信只是关系的开始。首先，当面备注并且加上照片，意味着不管对方

以后换微信名还是头像，你都可以通过这张照片立刻想起对方，想起自己是在什么情境下认识了对方。下次见面，说不定你还可以就照片中的细节，向对方表示关切，再次展开交谈。

其次，邀请对方看展览也是一种表示关切的方法。因为微信上存着对方的照片，秘书接送时也可以根据照片找到人。这就让你的邀请区别于一般意义上的客套话。

但你可能会问:“这位企业家的做法未必适用于所有人和所有场景啊，毕竟不是谁都有美术馆或者公司可以请人参观的。我怎么才能向对方表示关切呢？”

我再分享一位销售专家的方法，他同时也是“得到沟通训练营”的同学。正式向客户介绍产品前，他会说这么一句话：“来的路上我一直在想，我说什么才是您最关心的内容，好帮您节省点时间。”

“转译”一下这句话，其实是在说，“我知道你很忙，所以只想说你关心的内容”。预先把对客户的关切传递过去。这个时候，客户通常会主动说明自己特别希望了解什么。我们也顺势了解了对方最关心的内容，接下来的沟通就可以顺利推进了。

通过上述方式向沟通对象表达关切，主要是为了缩短社交距离，但表达关切的尺度需要把握好。比如，第一次见面就说，“上次我看见你送孩子，咱俩孩子在一个幼儿园”，“你是不是住这个小区？上次在小区旁边的超市看到你”，这种关心显然超出了两个陌生人初次见面的社交距离，踏入了私隐的“禁地”。对方会因此失去安全感——往前进一步，对方就往后退两步。破冰也就难以为继了。

■动作三：营造掌控

终于走到了破冰的最后一步，我把它称为：把自己的一部分交给对方，营造掌控感。

最轻的一种方式，是把自己的联系方式交给对方。与对方告别后，给他发一条微信：今天交流非常有收获。这是我的电话号码139xxx，有事您随时招呼。

你可别觉得，你们已经交换名片了，这个步骤没什么意义。实际上，你把电话号码发给对方，相当于重申了一遍想与对方保持联系的意愿。你可以把这则信息提前编辑好，放在备忘录里，这样你们一分开就可以立即发出去。

至于这则信息怎么编，你当然可以直接写：我是脱不花，139xxx,请惠存。但你应该发现了，我强调要放“这是我的电话号码”这几个字。对方不一定当下就会保存你的联系方式，但未来如果他有需要，在微信里随时搜索“电话”两个字就能找出这条信息。除了电话号码，地址、邮箱等信息都可以这样操作。

稍微重一点的方式，是把自己能够马上落实的一个行动交给对方。比如，在刚才的交流中，你们提到了某部电影、某本书。离开之后你就可以把链接发给他，附上这么一句话：“刚才我们说到的那部片子/那本书，我感觉特别好。这是链接，您看完之后，咱们可以继续交流。”

再重一些的方式，是把自己的一个“小秘密”交给对方。举个例子,我和另外一家公司的一名女性高管初次见面，相谈甚欢，聊到个人形象方面的问题时，她向我打听北京哪里有靠谱的发型师。如果希望把她发展成私人朋友，我就会把我发型师的微信名片推给她。这样，我们除了是工作合作伙伴，还共享着私人生活的“小秘密”，再次见面也很容易找到朋友的感觉。

走到破冰的最后一步，需要你花点小心思，有意识地经营与沟通对象的关系。你想把双方的关系经营成什么类型——工作伙伴或者私人朋友——就可以对应地交给对方从轻到重不同量级的东西，在他的头脑里夯实定位，砸实印象。

我们最后可以通过一个特别有意思的场景，来体会如何通过“把自己的一部分交给对方”，砸实我们在对方头脑中的印象。这个场景是用得到App的“赠送”功能，把我们自己在学习的课程送给沟通对象：

你想把科学作家万维钢老师的专栏《精英日课》送给一个新结识的朋友，应该附上哪句话?

A.“这门课特别好。我听了，你也应该学学。”

B.“知道您经常关注新思想。这个专栏是介绍新研究和新著作的，和您分享。”

当然是B选项了。你送朋友礼物，不是为了教育他，而是为了让他建立对你的印象。当你说“我知道您关注新思想”这句话时，你就管理住了这个标签，对方也更容易记住你。

来看下一个场景：

你想把阜外医院冯雪教授的课程《科学减肥16讲》送给一个新结识的朋友，应该附上什么话？

这里没什么选项可供你选择。因为答案只有一个：不能把这门课送给他！这么做相当于在告诉对方：“你得减肥了。”一个刚刚相识的朋友，你绝不应该提示他该减肥了。即便对方曾向你抱怨他要减肥，和你送他课、要求他减肥也是两码事。

完成破冰的三个关键动作，我们便在这场温柔但非常重要的博弈中取得了胜利。但你可能已经发现了，上文我们都是在一对一的场景里破冰。如果在一个研讨会或者行业论坛上，面对二十多个人，又要怎么破冰呢？

在成功发起一对多的破冰的人物里面，最经典的要数曹雪芹先生塑造的王熙凤了。我们可以看黛玉初进贾府时，王熙凤说的一段话：

天下真有这样标致的人物，我今儿才算见了！况且这通身的气派，竟不像老祖宗的外孙女儿，竟是个嫡亲的孙女，怨不得老祖宗天天口头心头一时不忘。

王熙凤这一句话，从夸奖林黛玉的美貌开始，既捧了贾母，又赞美了周围和黛玉年龄相近的“三春”，与此同时，还帮贾母展现了对黛玉的关切。厉害了。

取法乎上。我们可能没法像王熙凤这样面面俱到，但还是可以试试这

个非常实用的小技巧：在一对多的场景里面，先“摁”住第一个人。跟第一个人破冰之后，就能用话题“卷入”下一个人。当然，你要知道选择什么样的人成为第一个人。我建议你选择在场的离你最近的那个人，这是从空间意义上来说的。当然，你也可以选择在破冰时发现跟你有特殊联系的那个人，这是从个人特质的角度来说的。无论如何，“摁”住第一个，从他出发，就可以在一对多的破冰现场做到“各个击破”。

■上个台阶：破冰的第二天

按照记忆曲线的原理，即使我们做了破冰的所有正确动作，对方还是很有可能快速忘记我们。对此，我有一个小技巧，就是在破冰的第二天和对方再进行一次轻量级的互动。这么做无意给对方增加额外的负担，只是为了“驯服”他的遗忘曲线。

你可以给对方发个微信，对前一天的交流做出反馈。比如，他推荐了一本书，你在与他见面之后买了这本书，就可以给他拍张照片，写上：“书到了，读起来。”说到这儿就行了，对方这下肯定记住你了。

甚至还有更轻的方式：对方刚好发了一条朋友圈，你写个评论，也能让对方对你的印象更深一点。

■花姐给你划重点

1.和沟通对象破冰，本质上不是展现自己，而是通过给对方营造掌控感，让自己更快地赢得信任，消除彼此的距离感。

2.首先，我们可以用“双线卡位法”在他的世界里定个位。

3.其次，我们要展现对他的关切，这主要取决于我们是不是足够有心，提前把“功课”做好了。

4.最后，我们可以选择把自己的一部分交给他，营造他的掌控感。比如你的联系方式，或者一个可以马上落实的行动。

◎这也是我们在我工作时要尽可能进入用入标准更高的组织的原因——我们会在这些组织里收获"校友”。想想麦肯锡、腾讯、宝洁等公司的前同事组织，谜至已经成了一个人才品牌。所以，珍惜自己在职场的口碑吧，它会伴随你很久很久。

⑧
赞美：
怎样提升你的人际友好度

请你带着这些问题阅读：

你会从哪些方向出发去赞美一个人?

你有哪些赞美小妙招？

当别人夸奖你时，你会怎么回应？

“一流的糖衣，本身就是炮弹。

——东东枪

真诚、有效的赞美，就是东东枪所说的这种“炮弹”。

在读赞美这一节内容之前，我需要你先答应我一件事：读完这一节的24小时之内，必须完成“认真赞美五个人”这个指标。不为什么，只是希望你体验一下愉快的一天应该是什么样子。

很多人把赞美等同于夸人一夸人还不简单？使劲夸就行了。但请问：如果你的沟通对象是你的顶头上司，而且他很严肃，你要怎么夸？或者，你跟某个业务负责人不熟，不太了解他的风格，你又要怎么夸？

就算你说，“熟不熟、严肃不严肃不是问题，我都可以豁出去拍领导的'彩虹屁’”，那你一定也想知道，怎么夸领导才会真的开心。同时还要注意，在你“大拍彩虹屁”时，旁边如果都是同事，他们听罢会作何感想。

显然，赞美没你想象得那么简单。没有水平的夸人不仅不会加分，没夸到点子上，甚至可能会得罪人。

■用行动表达赞美

怎么办呢？我先教你一个方法，就是用行动，而不是语言来表达赞美。这不仅降低了对你语言能力的要求，还更加安全、有效。

一般我们会通过一些约定俗成的仪态规范向别人表示尊重。比如，对方说话时我不能环抱手臂，更不能四仰八叉地坐着。同样，我们可以将赞美用身体语言表达出来，像是不断点头，身体前倾，口头配合着说：“嗯嗯，是这么回事。”

这些都是礼仪常识。除此之外，还有一个指标特别重要，我开玩笑地

把它命名为“摸机率”。控制“摸机率”，就是在沟通时要尽最大可能少碰手机。大家都有这样的体会：别人说话的时候我们频繁看手机，其实就是在告诉对方，你说得特没意思，无聊到我想看会儿手机。当然，反过来则表示对方很重要，我很尊重对方，沉浸在与对方的交流中，完全忘记看手机了。所以，如果你格外重视某次沟通，要么控制你自己完全不碰手机，要么在你不得不碰手机的时候跟上一句“抱歉”，避免误会。

当然，我们可以顺着上述这些线索，把“赞美行动”升级。比如，提高“举机率”，在听对方演讲时，适时举起手机拍摄对方的投影内容。通过这个行动，对方就能感知到你的赞美。再比如，在对方发言时认真做笔记。这是一个比身体语言更明确、更强烈的赞美信号。

在我认识的人里，这方面做得最厉害的是著名企业家刘永好先生。他是新希望集团创始人，早在20世纪90年代就成了中国首富。20年前，我作为一个初出茅庐的菜鸟，第一次有机会跟他谈话，结果发现他居然拿着笔和笔记本，一直在做笔记。我当时真实的反应是：“天啊，刘先生是多么重视我啊，居然在记我的话！”后来跟他熟悉了才发现，记笔记是他沟通时的习惯。他在记录关键信息的同时，也传达了对他人的尊重。所以，每个跟他打过交道的人，都觉得刘先生待人谦和，也非常善于学习。

■让对方被看见

我们已经掌握了“行胜于言”的赞美方法。在学习使用言语、措辞表达赞美之前，我们先来理解一句至关重要的话，它来自心理学家的一个洞察：“每个人毕生都在追求的是被看见。”是的，每个人，没有例外。

你可能会说：“我就挺喜欢做幕后的。”不，你依然追求被看见，只不过你期待的方式不一样而已——你不喜欢在公共场合抛头露面，但你可能希望自己的名字在大屏幕上展示；你不喜欢在会上发言，但有人关注到你的投入和工作，你心里还是会暗暗窃喜。虽然方式不一样，但我们想被看见的心愿是一样的。

记住这个观点后，你就会意识到，赞美的本质是告诉对方，“我看见你了，我看见你的好了，我看见你跟别人不一样了”。只要你的措辞能体现这层意思，你的赞美就是有效的。

进一步把赞美拆解成公式的话，它是由以下这些动作组成的:

赞美=打追光+轻轻地+深深地+常常地

■动作一：打追光

先来说打追光。我想请你调动形象思维，想象一个场景:

你是一名灯光师，身处黑暗的剧院里，要用手中的追光灯找到那个与众不同的人，“啪”地把追光打在他身上。一道明亮的光束落下，这个人马上会意识到，你看见他了，他也被其他人看见了。那个瞬间，他感受到了周围期待的目光和自己身体里蕴藏的前所未有的巨大能量—也根展现出更好的自己。

这是你作为一名灯光师的价值所在：把“赞美的光束”打在人身上，让他被看见。当然，你需要面对一道难题：不同光线所呈现的效果不同，如何才能准确地将适合的光线打到不同的人身上呢?

在赞美中，我们打追光时也面临同样的难题。

比如，很常见的，夸美女。你认识了一名女演员，想给她打追光，于是夸她真好看。对方心里想：“这还用你说，我有好几千万粉丝，每个人都夸我好看。”当然还有人会这样赞美：“你真自律，坚持锻炼，身材保持得真好。”这束追光也有可能会打偏，因为如果这位演员想要维持“怎么吃都吃不胖”的人设，那你的赞美就变成了讽刺。到底该怎么办呢?

我来介绍两个打追光的技巧。

技巧一：发现差异

把追光打到极致的例子，来自作家亦舒。她评价演员林青霞的一句话穿越三十年成为经典：“一个女孩子美成这样子，而她却完全不自知。”亦舒不仅赞美了林青霞好看，更重要的是，她赞美了林青霞身上差异化的特质一“美而不自知”。其中隐含了一个价值判断：和其他美人不一样，林青

霞不是恃美而骄的。

这就是打追光的第一个技巧：赞美要观察差异，发现对方跟别人不一样的地方；把追光打在那个位置，赞美才是有效的。更重要的是，这个差异，不是对方与你之间的差异，也不是对方与泛泛的普通

人之间的差异，而必须是对方跟他自己所在群体之间的差异。

回想一下，我们上学时是不是遇到过这样的场景？学霸考了个90分，在那里难过。这时候学渣跑过来赞美："哎呀，你已经考得很好了，你看我才考了60分。"话一出来，即便学霸嘴上不说什么，心里一定不屑地想："我能跟你比吗？"

跟谁比较差异很重要。上文提到亦舒夸林青霞"美而不自知"，这是赞美她和其他顶级大美女之间的差异。可以说，这道追光把她最美的一个角度呈现在了世人面前。

日常生活中的赞美也是同样的道理。如果你结识了一家大集团的CEO，想赞美他水平特别高，低水平的夸奖通常是毫无区分度的"张总您水平真高"，而我们通过上面的学习，知道了要把追光位置找准。可以这么说："张总，您看您这么大领导，居然还这么重视一线工作，每个月还要专门抽时间来工厂看看。"

只有把光打在对方和他所在群体有差异的地方，才算是夸在点上了。相反，没有将对方和其所在群体对应起来赞美，就很容易闹笑话。还是上面的例子。如果张总只是一个小领导，深入一线就是他的本职工作。你这么说不是赞美，反倒成了嘲讽。

我们反复强调打追光要找准差异，所以很容易联想到赞美的禁忌，就是追着对方和别人的相同点大肆夸奖一通。比如，对初次见面的女生说"我一朋友跟你长得特像"，这种试图在女生之间建立起联系的赞美方式，至少会得罪其中一个人，更有可能一下子得罪两个人。

技巧二：照亮行为，而不是照亮禀赋

来看另一个技巧。比如，你夸一个同事："您真聪明。"大家都会觉得

这样说不合适。但如果你夸他的行为："这个项目竞争这么激烈,你居然把它拿下了，一定是付出了非常多的心血。"对方听了就会觉得很舒服，觉得你很懂他，还觉得你"看见"了他的努力。

如果你看过心理咨询师陈海贤的作品《了不起的我》 会知道"成长性思维"和"僵固型思维"这对概念。具备成长型思维的人认为人的能力是不断成长的，人们可以通过努力来获得能力的成长；而僵固型思维的人则认为能力取决于天赋，天赋是固定的，有就是有，没有就是没有。

过去这个概念更多用在教育孩子上。表扬孩子聪明，孩子就不愿意再接受更难的挑战了，因为他要努力维护自己聪明的形象。但如果表扬孩子努力："你今天真认真，这个题这么难，但你能坚持死磕半小时，真了不起。"孩子就没有了证明自己的包袱。未来遇到更难的题，他也愿意投入时间做更多尝试。这就是成长型思维。

在成年人身上也是同样的道理。如果你夸同事"聪明""某项天赋高"，其实相当于在说，你解决这个问题是应该的。赞美行为则不一样，行为是每个人自己后天的努力，而且是在观察之后才会发现的，更符合"被看见"的需求。

不过，在观察和照亮行为时，你要提前判断一下，对方是不是希望自己的所作所为被看到。比如，读书的时候我们身边都会有这样的人，明明前一天晚上熬夜刷题，但不希望别人知道。他会说："昨天那部电影好无聊啊，看得我八点就睡了。"这个时候，我们就别跑上去说："你好刻苦，我昨天在你们楼下看到你的房间一直亮着灯。"

这是存心跟学霸过不去。

到这里，我们知道了赞美实际上是用追光灯照亮差异点，照亮好的行为。但很多时候，我们不是不知道赞美的价值，而是不好意思"使用"赞美，担心被人认为是巧言令色。尤其是当众赞美领导，更怕别人觉得自己是在拍马屁。

确实有这种可能性。但我要提醒你，这种情况下你要做的不是不去赞美，而是找到合适的赞美方式。

因此，我们还要接着讲“赞美公式”的后半部分，也就是实施赞美的动作要领。总结一下就是9个字：轻轻地、深深地、常常地。

■动作二：轻轻地（赞美）

来看“轻轻地赞美”，意思是赞美的表达一定要简洁，不给别人造成负担。

举一个职场的例子你就明白了。向同事表达赞美，最佳时机就是在擦肩而过的一瞬间带上一句：“张老师，您昨天的发言我收获特别大。”对方回你一句：“谢谢，有用就好。”到这里，赞美和接受赞美就迅速闭环了。你不能把人堵在路中间，给人一顿点评，不仅对方觉得尴尬，经过的人也会认为你很讨厌。

当然，如果你希望自己的赞美能给别人留下深刻印象，还可以找出我们在“破冰”一节介绍的技巧，事后用邮件或者微信来表达赞美。或者在参加完对方的活动后，发个朋友圈夸一夸，对方看到一定很高兴，也不会感觉是什么负担。

但需要特别强调的是，对异性的赞美一定要轻。假设一个男性领导夸女同事说：“这条裙子很好看，显得你身材真好。”虽然可能是出于善意，但还是容易引起不必要的误会。异性之间的赞美要足够轻，甚至降低到“无性别”的程度。比如你可以说：“你今天状态不错，很精神。”这就是不体现性别特质的表达。

■动作三：深深地（赞美）

再来看“深深地”赞美。它不是说赞美的言辞要多深邃，而是要表达对方对于我们的影响之深一我由衷地赞美你，因为你的优秀深深地影响了我。

刘擎老师是华东师范大学教授，也是得到App上西方现代思想课程的主理人。很多“得到”同学都很喜欢他，包括我们同事在内。刘老师来我们公司时，很多同事都会围上去赞美他：“刘老师，我侍别喜欢您的课，您讲得真的太好了。”

这是“深深地赞美”吗？按照我们前面的介绍，不是。假设你遇见刘老师，你打算怎么赞美他？

我先说说我的版本：“刘老师，您的这门课对我帮助特别大，每次我和那些重要人物打交道，我都会送他们一门您的课。他们收到这份礼物都非常高兴，还会跟我交流学习心得，表示收获很大。感谢您的课程，帮我完成了很多艰难的社交任务。”

这不仅仅是赞美刘老师水平高，而且是夸他帮到了我的社交生活，他的优点深深地嵌入了我的生活中。如果你是刘老师，你更喜欢哪种方式的赞美呢？

这一点在向上沟通中特别有用。你很可能不好意思赞美领导，但是理性上你又知道，领导也是人，也渴望“被看见”。那么，你完全可以对领导说：“上次您跟我谈话时指出的那几个问题，最近两个月我挨个解决了一遍，结果在工作上产生了……的效果。”你看，这里没有褒义词，只是一个正常的反馈。但是，你的领导会觉得他对你很有影响力，你认同了他的价值。

当然，“深深地赞美”其实可以做到非常简洁。我听过有一个人对罗胖说了这么一段话：“罗老师，有一次60秒语音，您可能自己都忘了，但是对我影响很大。听您讲完，我就把我们家里的沙发和电视都搬走了。现在我的客厅就是一个书房，我和孩子一人一个书桌，幸福感很高。”这种赞美是在告诉对方，你的一句话影响了我的生活方式，对方当然会因此而感到高兴。

■动作四：常常地（赞美）

最后来看“常常地赞美”，顾名思义，就是要经常表达赞美。

我们其实可以有意识地要求自己：作为职业“灯光师”，追光灯一旦打开，就别停下来。无论场合是大还是小，是一对一还是一对多，我们在哪里，正反馈就在哪里。

但你可能会问：“如果不怎么喜欢对方，我还非要夸他吗？”这个心情

我特别理解，但我们需要认识到这一点：赞美别人，不是为了别人，而是为了我们自己。当我们不断向外界打出追光时，不仅我们身边的人会高兴，我们自己的生存环境也变得更好了。所以，“利他就是利己”。

比如，我去看了一出话剧。很遗憾，这出戏我不是很喜欢，但我可以“真话不全说”，仍旧给出一个正反馈：“鼓楼西剧场真是一个神奇的剧场，不论什么戏我都想来这里。”我没有说违心话，但还是他出了一个正反馈。那么，介绍我来看这出戏的人，是不是会高兴一点点?

再比如，我请客人一起就餐，结果饭菜一般，服务也乏善可陈。我能给一个正反馈吗？当然可以一“今天有机会跟您一起吃顿饭，真是好。我真是感觉到那句话，吃什么完全不重要，重要的是跟谁吃。”我还是在没说违心话的前提下，完成了一次赞美。我的客人是不是也因此高兴了一点点?

赞美这项沟通能力，训练的从来不是赞美本身，而是你的人颅存續摩。养成给别人打追光的习惯，我们就可以发现任何一个人身上的优点。渐渐地，你个人的喜好便不会再干扰你的协作网络，你周围的人也会因此更喜欢和你协作。

所以，在这一节最后，我想发起一个号召，希望你从几件小事开始训练自己的人际容纳度。

首先，对于所有服务你的人，比如快递员、便利店收银员、餐馆服务员等，在接受他们的服务之后赞美他们一句。其次，在每月选择一天作为自己的“赞美实践日”，在这24小时内，向我们见到的所有人传递一个赞美。完成一个，“正”字画一笔。一天下来，我们看看会发生什么。

■上个台阶：如何回应赞美

解决了如何赞美别人的问题，我们还有一个难题：怎样可以更好地回应别人的赞美。

我们中国人从小被要求谦虚、谨慎，遇到赞美就特别不好意思。

别人夸你：“你今天真好看。”你说：“没有没有，早上都没洗头。”对方随口说：“你真精神，瘦了啊。”你说：“哪有，最近胖了好几斤。”你说

尴尬不尴尬，你说对方烦不烦你。

我们其实不必用这种“虚伪”的自谦来否定别人的赞美，而是可以大大方方地回应：“谢谢，你真好。”在此基础上，更高明地接受赞美的方式，其实是保留一个开放性的结尾，让对话可以无限继续下去。

比如，领导表扬你：“材料处理得不错。”你可以回复说：“谢谢领导，我还有很多做得不到位的地方，您要有时间的话，再给我指导指导。”或者：“我最近就想攻破材料这关，您给我说说，咱们单位我还应该跟谁请教请教？”

除了回应领导的赞美，表达自己想要进一步努力的态度，你还保留了开放性结尾，让沟通可以顺利推进下去。这就是一种接受赞美的高明方式。

下一节讨论的是激励一个人的方法。你会看到，如何在赞美的基础上，让一个人朝着你引导的方向，产生正向的变化。

■花姐给你划重点

1.我们在沟通场景中可以有意识地使用“赞美公式”：赞美=打追光+轻轻地+深深地+常常地。

2.牢记“打追光”这个意象，成为周围人的灯光师、小太阳，照亮别人，提高自己的人际容纳度。

◎如果你对陈海贤老师的自我发展心理学体系感兴趣，我建议你读一读这本书。如果你学有余力，我建议你再看看海贤老师推荐的《被讨厌的命气》和他的死党采铜老师的《精进》。这一组阅读，会帮助家有孩子的你成为更好的家长。

◎罗辑思维”微信公众号每天上午发布的60秒语音节目，由罗胖分享自己的见闻与新知。截至2021年5月20日，“罗胖60秒"已更新3067期。

⑨
激励：
怎样成为鼓舞人心的高手

请你带着这些问题阅读：

如果你想激励一个员工继续努力工作，会怎么跟他说？

你觉得赞美和激励的区别是什么？

在你的工作和生活中，印象最深刻的一次激励是怎样发生的？对方说了什么？

“鼓励自己最好的方式，就是鼓励别人。

——马克·吐温

我认为，激励是一种比赞美还要强大的沟通工具。如果说赞美是促进关系与互动，让对方高兴，那么激励则可以促使对方发生改变，沿着你引领的方向前进。它是沟通中的“魔法”，可以不动声色地塑造对方。所以，很多人认为，激励是领导力的核心。

在这一节，我们所说的是狭义的“激励”一正激励（与之相反的负激励“怎样批评”将在后文介绍 ）,就是对别人发起承认、表扬、鼓励、信任等具有正面意义的行为。

其实，每个人或多或少都有感觉，我们生活在一个严重缺乏正激励的环境里。即使已经付出了足够多的努力，每天依旧会听到诸如“为什么还没做完”“你这么做不对”“那个数据怎么又算错了”的责备。

我有一位研发手机游戏的朋友曾感慨：“游戏行业必须成为给人创造幸福感的行业。你看，一个人在真实生活中，要获得一个正向的激励有多难。你在单位好好干活，半年、一年才评一次奖金，这还得是个好单位。更多的时候，就是日复一日地重复工作，还要被老板各种挑剔。为什么那么多人喜欢玩游戏？就是因为游戏会不断地给人正反馈。只要你做对了，就给你激励。”、

游戏还是应该少玩一点。不过他的这番话让我意识到，正激励是我们每个人都需要，却在紧张的工作、生活节奏里被忽略的东西。很多时候，哪怕简单地说一句，“干得漂亮，不错”，对失落者来说可能就是一剂强心剂。

但是，“干得漂亮，不错”在我这里可不算最好的激励方法，因为它同

时存在两个问题：

第一，能激励的对象很有限。这种表扬通常只能是上对下。你作为下级，能表扬你的上级“干得漂亮”“表现不错”吗？显然不行。但想一想，我们的上级或者平辈需要被激励吗？当然需要，因为他们的努力同样值得被看见。

第二，这种表扬的效果很有限。被表扬了，当下很开心，但很难对他长期的行为产生影响。

什么样的激励方法可以作用于任何人，还能对一个人的行为产生长远的影响呢？带着这两个问题，我们把激励做一次迭代升级。先来掌握激励的公式：

激励=及时赞美+行为建模+反馈闭环

用三句大白话来“翻译”公式里的三个要素：及时赞美、行为建模和反馈闭环，分别是：“你做得真好”“请问你是怎么做到的”和“你总结得真好，我跟你说说对我的启发”。

及时赞美和反馈闭环是人们激励时通常会使用的方法，我就不花笔墨介绍了。这里我们将讨论的重点放在“行为建模”这一环节上。

■保持行为建模的习惯

所谓建模，就是从一堆纷繁复杂的信息里，抽象提炼出一个简单的模型，然后用这个模型来解释复杂的情况，方便理解与记忆。

我举个例子，你背得出八大菜系吗？一般人知道川鲁湘粤，剩下的都有哪些，似乎不太容易记住。

为此，美食家傅骏建了一个模型，让人听一次就能记住。这个模型特别简洁，就是用沿江和沿海这两条线索解释菜系分布。

建模的依据为什么是沿江、沿海呢？傅师傅表示，菜系之所以被称为菜系，是因为它们每个季节都能办出不同的、有时令特色的完整席面。只有物产丰富的沿江、沿海地区才能满足这一条件。沿长江由东向西的是安徽徽菜、湖南湘菜、四川川菜，沿海岸线从南至北的是广东粤菜、福建闽菜、浙江浙菜、江苏苏菜、山东鲁菜。八大菜系从彼此之间看似毫无关联，到可以被我们快速牢记，只是经过了建模这个化繁为简的步骤。

那么，在建模前加上“行为”二字，指的是什么呢？这是指一个人从他每天偶发的、零散的行为中找出那些最值得保持的部分，用简单的逻辑整理一下，把这些行为变成一种方法论，让这些值得保持的行为能够不断被复制，被优化。这就是行为建模。

在日常工作和生活中，人们很少会有意识地反思方法论，无论做对还是做错，自己也不知道是为什么。所以我经常哀叹：大部分人一直在浑浑噩噩地生活，经历可能很多，经验却很少，因为他们从不总结。

但如果我们这样追问我们的激励对象：“你是怎么做到的呢，我们来总结总结？”其实是在帮助对方对自己的行为做出反思，把行为背后的方法“逼问”出来。

很多时候，一句简单的“您是怎么做到的”就可以把人们从无思(thoughtlessness)的状态里拽出来，用模型化的思考方式总结日常行为。

在激励的沟通场景中，这个句式很好用，但并不能刻板地复制。接下来我们通过几个练习，来看激励句式会发生哪些意想不到的变形：

练习1：对下级的激励

假设你是销售部门主管，发现有一个新来的下属签约速度特别快，那首先可以表扬他：“刚来就把业务摸透了，很不错。”

按照我们激励的句式，你可以跟上一句：“我看到和其他人相比，你负责的客户签约速度特别快。你一定是有自己的工作方法。我很好奇，你能不能总结展开讲讲呢？"

这听起来像是很谦虚的请教，但现在我们已经知道了，这是对他的激

励，能帮助他把好的行为总结出来“定型”。而且，这个表达目标明确——关心他的方法论，而不是一个任意、武断的赞美。当然，它不光可以用于上级对下级，下级对上级，甚至同级之间也可以使用。

对方原先可能没有想过这件事，经由你的提醒，就会停下来思考自己到底做对了什么。这个“快速签单”的方法被“逼问”出来以后，不光他一个人可以不断复制，你还可以介绍给公司(特别是规模庞大的公司)里的其他人，让“签约快”这个行为在组织内部无数次地发生。

把对方正确的行为放大，显然是一种特别好的激励方式。但在那之后，千万不要忘了激励句式的最后一个动作：反馈闭环。

你想，对方认认真真建模了，甚至给你写了邮件，但到你这里却石沉大海，那么人家就知道你只是随口问问，并不打算抓落实。而“反馈闭环”这个动作，就是在总结“对方的总结”，告诉对方你是怎么看待这个行为模型的，它对你有什么影响——用你自己的实际行动把对方的建模“夯实”。

当然，除了夯实，你还可以在这个环节把对方的建模拔高一层。还是上面的例子，你可以这样跟下属说：“我看了你关于签约的总结，觉得你特别擅长优化流程，对流程很敏感。以后你开展其他工作的时候，这种优势也值得保持。”或者：“你做这个工作，确实有一套自己的心法。你再评估一下未来怎样做才能签约更多客户。”

这些反馈都是在给对方铺设台阶，让对方意识到：“领导要让我承担更重要的责任了，我要继续好好努力；未来做其他工作时，也要发挥自己优化流程方面的能力。”没错，你可以用自己的方式或者视野，把对方的行为建模上升到一个新高度。这也是你施展领导力的过程。

最后需要强调，反馈闭环有一个大前提，就是对方的行为模型经由我们认真观察，的确是有价值的。在对方的成果尚不值得激励时，先别随便激励。很多时候，“职场溺爱”并不利于个人发展。

练习2：对平级的激励

假设你是人力资源部门的经理，有一个平级的女同事是销售部的总

监，形象很好。如果你想激励对方，该怎么说呢？说“你今天真好看，看了就让人高兴”吗？

这只是赞美，对方回复一句“谢谢”，沟通就此打住了。如果想激励，也要做“行为建模”这个动作，同级之间也不例外。你可以这样说：“你今天真好看，这个形象特别符合我们公司对女员工形象的标准要求。下周例会，我能不能邀请你担任我们的内部讲师，讲一讲个人形象管理的问题?我陪你一起备课。”

需要特别注意的是，你在邀请之前要结合对方的沟通习惯先行判断一下。如果她本身表达很好，或者是我们前面说的老虎、孔雀型人，那你就邀请她当众作个分享。但如果她很内向，或者是猫头鹰、考拉型人，那你可以转变一下方式，让她用文字的方式展示给大家。

还是我们前面说的，没有人不愿意被看见。只要你用了对方擅长的方式，对方肯定备受激励，高高兴兴地总结去了。

当然，对方的宣讲会上，你一定要在场。人家是应你之邀来分享的，你的出席本身就是一个很好的反馈。你还可以在对方分享完之后替她做一个总结，完成反馈闭环：“王总监刚才讲得特别好，我自已都收获很大。按理说，我们可以找专业的形象讲师来讲。之所以邀请王总监，是想让大家学习下，如何在业绩这么领先的情况下，形象还保持得这么好。这才是我们学习的榜样。”

这个总结不仅对她本人有用，对所有听众也有帮助一这相当于把激励推向一个高潮一接下来，如果公司小姑娘们的精神面貌焕然一新，你说对方的成就感会不会很强呢?

练习3：对上级的激励

假设你的领导来一线视察，表现得对业务非常了解，你怎么说效果最好？

通常我们会这样赞美领导：“您太厉害了。一般到您这个级别的领导，对一线的业务细节已经不熟悉了，没想到您还这么了如指掌。”其实，你只要稍微修改一下措辞，就可以把它变成对上级的激励：“领导，我挺好奇

的，您平时这么忙，为什么还能了解到这么多一线的细节呢？您是有什么特别的工作方式吗？”

这还是在给对方的行为建模，只不过表述的方式从之前对下级的“你回去总结总结”转变成了“我想跟您请教一下”。

这个时候领导可能会回复：“其实挺简单，你每天去看100条客服的记录，就知道用户在关心什么，什么问题让用户不方便了。久而久之，你就有这个手感了。”

对你来讲，这是即便在正式的员工培训里都未必学到的方法，却在“向上沟通”时学到了。对领导来讲，自己对细节的关注被下属看见了，深感欣慰。

了解到领导的行为模型以后，别忘了完成反馈闭环。两周之后，你可以拿着自己看过的客服记录找领导反馈：“自从上次您教了我这一招，我认真跟了一段时间，发现确实很值得挖掘。因为我学过一点数据统计，还帮客服的同事做了一个分析，总结了一些共性问题。您要是有空的话，再给我指点指点。”

这么一来，领导是不是对你高看一眼？更重要的是，你帮领导又升级了一次建模，引导他把“向你传授经验”这件事固化下来。如果你跟领导之间有了这层默契，那你是不是相当于给自己找了个职场导师呢？

当然，向上激励有个前提：你得是一个真的值得别人尊重的下属。说到底，在残酷的职场上，每个人都要靠战斗成绩说话。如果你业绩落后，协同能力也不强，那么还是先把基本工作做好，再去领导面前“刷存在感”。

我们刚才讲的都是职场中的激励，希望你不会误以为激励只在职场中奏效。只要对方做出了你希望他保持的行为，都可以去激励。

比如，送孩子去上幼儿园，你可以把经常跟老师说的一句恭维话“孩子特别期待开学，因为开学能上您的课”转化成激励人心的表达：“孩子特别期待开学上您的课。小孩子这么爱上学，真的挺少见的。我特好奇，你们在学校是怎么做的？”

老师会不会有意识地总结自己的方法论？会不会因为一套可复制的行为模型而越做越好？最终受益的，其实是你们家孩子——他拥有了一位更好的老师。如果你还能反馈闭环，就会形成一个不断放大的正循环。

这就是激励的奇妙作用。

在日常生活中，正激励产生的巨大的长期效应有一个最典型的例子，就是“海底捞”。说到这家公司，我们每个人的第一反应都是它的服务。那么海底捞是不是从营业第一天开始，每个门店的每位店员都是如此呢？

不是。其实是少数店员、少数门店重视了一点服务细节一你觉得西瓜好吃，送你一个打包带走；小孩睡着了，想办法帮你铺张小床，让孩子睡得舒服点。于是慢慢地“江湖”上就有了这个传说。它在被顾客和媒体记住以后开始广泛传播，最后的结果是什么？是海底捞的服务“不得不好”。

后来有了《海底捞你学不会》这本书，书名本来是个夸张的说法，但是无意间完成了一个“行为建模”。当所有人都在说“海底捞的服务你学不会”时，海底捞就必须让别人学不会。别人送西瓜，我就得送零食；别人都送零食的时候，我就得上美甲服务……这样一路下来，尽管有很多人说，海底捞的味道也就那样，但它已经超越火锅这个品类，成为某一类餐厅的代名词。

来自顾客的激励一个个积攒下来，最终的结果是什么？是今天已经几千亿港元市值的海底捞，一个巨大的商业奇迹。从1994年海底捞创立，迄今将近30年，不知经历过多少代服务员，这个行为建模留下的约束始终都在。

不要吝惜你的激励。向你身边的人持续地发出正反馈，去激励他，给他建模，看看未来会发生什么有意思的变化。

■上个台阶：激励升级法

还记得我们在“积极回应”一节介绍的“换场合”大法吗？这个方法在激励的场景里特别好用——通过不断“升级”场合的正式程度，我们沟通的力量会越来越强。

具体而言，从“你干得很好，有什么成功的经验，找个时间给我总结一下吧”，升级为“你干得不错，好好整理一下经验，下周我约上董事长的时间，你跟他汇报一次”，再升级为“给董事长汇报完了之后，我们召集一次全体同事的会议，你给所有的同事介绍一下经验”。

如果用这么一轮方法来激励一名员工，他肯定会成为非常优秀的个体。

这种升级的激励方法不是我发明的，早前海尔集团就掌握了这个小窍门。我去海尔参观时发现，海尔的生产车间里一直在使用一种非常特殊的激励方法：如果有生产一线的员工做了什么小发明、小创造，他们就会用个人的名字来命名，并写在员工手册和培训材料里。

比如“晓玲扳手”，顾名思义，是一个叫晓玲的人发明的扳手。如果有个“脱不花质检法”，那我就很骄傲了，因为这是我发明的。这个激励的方法，海尔几万人都觉得特别有用，因为它不仅升级了场合，还会穿越时间。

■花姐给你划重点

1.和赞美相比，激励适用的范围更广产生的影响更深远。

2.激励是领导力的表现，如果你希望对方保持什么行为，就可以引导他去给自己的行为建模，通过反思和总结，形成一套好的方法论。

3.激励的句式可以分三个半句来说，“歌词大意”分别是：第一句，你做得真好；第二句，请问你是怎么做到的；第三句，你总结得真好，我跟你说说对我的启发。

◎详见本书第四部分。

⑩
说服：
怎样让别人愿意支持你

请你带着这些问题阅读：

如果想要说服对方，你会从哪几个方面去找方案？

你印象中最成功的一次说服，是在怎样的场景中发生的？

你有一个方案，但对方心里有成见，你会怎么说服他？

“对任何人都不抱希望，但是对任何人都永不绝望。

—明海

说服在日常工作中是一个特别常见的场景。无论是争取预算、推行方案、调整指标，还是销售产品，我们都需要说服身边的人—老板、下属、同僚、客户，等等。我们时而苦口婆心，时而语重心长，时而又“死缠烂打”。显然，说服并不是一件容易的事，需要我们投入专门的时间学习，“对任何人都永不绝望”。

不过在此之前，我们先来排除一个心理干扰。说服很容易被理解为巧言令色—对方原本不想干，但你花言巧语迷惑了他，他头脑一热就答应了。请注意，这不是说服，而是忽悠。我们要特别警惕这一点，因为这不仅不诚实，而且即便你当场忽悠成功了，对方回去冷静一想，也会中途反悔。从此他会特别提防你，你的损失反而更大。

那什么是说服呢？我希望你记住这句话，并把它作为目标：成功的说服是不说服

说服一个人，不是拿着一个方案摁着对方，让他无论如何也要接受，而是让他觉得我们俩是一伙的，我的目标就是他的目标。我提议的这件事，本来就是他想做的，只是我需要获得他的同意或者请他和我一起做而已。对方不仅在情绪上同意这件事，理性思考过后也同意，回去越想越同意。这个过程才是成功的说服。

我们接下来看看如何一步步接近这个目标。先来看它的分解动作要领：

说服=说话有分量+凿穿心理防线

什么意思呢？让对方愿意听我们说话，愿意听我们把话说完，是说服的第一步。我们必须成为一个说话有分量的人，至少要让对方愿意把注意力“交出来”。

如果仅仅因为我是老板，位高权重，所以我说话有分量，这肯定不算有说服力。只有当我和对方地位相当，甚至我处于下风时，我的话语仍然有分量，仍然有影响力，这才是真正有说服力。

■动作一：说话有分量

怎么才能让自己说话有分量？我认为答案可以用三个字概括：强准备一用足够充分的准备所带来的心理优势和信息优势去“碾压”对方。

比如，大家都觉得向上沟通、说服自己的领导特别难。因为他的地位更高，眼界更广，掌握的信息也更多，我们的很多想法在他们眼里都是无足轻重的。而当我们“不得不”去说服他们时，充分的准备就显得格外重要——领导确实大局在握，但这恰恰意味着，他为顾全大局，无法深入了解细节。那么，你就可以抓住这个空隙，把具体事务摸透，给他呈现一个无法拒绝的方案。

让我们通过一个向上沟通场景来做巩固练习：

假设你想说服老板增加活动预算，可以做哪些方面的准备呢？

A.研究公司的年度计划。

B.搜集一些最佳实践。

C.制定预算使用方案，承诺关键成果。

你应该已经意识到了，这其实是一道多选题。无论哪个选项，只要把准备工作做到位，都会成为说服的巨大推动力。

回到具体的选项。先来看A选项：在你说服老板之前，你要做的第一件事是研究公司的年度计划，也就是公司制定的那些大目标。上文提到，说服不是向对方推销他不要的东西，而是要把“你的目标”变成“对方的目

标”。在向上沟通的场景中也是同理，只不过你的目标小，对方的目标大，那么你可以把自己的目标变成对方目标的一个“子集”。

比如，沟通的开头可以这么设计：“领导，我认真学习了您在年会上的讲话，觉得某某目标特别重要，为了实现这一目标，我做了一些方案，想请您看看。”这么说，就是把你的小目标装进老板的大目标里。除非你的方案特别不合理，否则老板的反应肯定是“好，干吧，一块儿去实现大目标”。

当你对公司年度计划做足功课，具备了翻译双方目标的能力时，说服也就变成一件水到渠成的事情了。

顺便提醒你，如果你要说服的不是老板，而是一位基层管理者，比如财务预算经理，你的准备工作要相应地做出改变——不是针对什么大目标、大计划，而是针对具体的办事流程。

不同的人关心的问题、看问题的角度不一样。比如，你的老板关心的是目标与战略，而基层管理者关心的可能只是自己的“一亩三分地”。为了说服他，你要琢磨清楚流程，郑重其事地订个会议室，充分展现你对他本人以及办事流程的尊重。你越郑重其事，对方就越能感受到他的权威被尊重了，就越容易支持你。

再来看B选项，搜集最佳实践，这也是事先要做的功课。最佳实践(BestPractice)是商学院经常使用的术语，指的是在某件事情上，那些最成功、最典型、最具可复制性的案例。你要说服别人，就要给他提供最佳实践，证明这件事不是你自己瞎想的，而是做了大量研究。

那么，怎么找到和目标相关的最佳实践呢？通常有以下几种渠道：

第一种，找找别人针对这个目标是怎么做的，以及怎么做成的。比如，你想说服你的老板在公司推行OKR,可以多给他讲讲谷歌、字节跳动、华为这些厉害的公司是怎么做的。它们都在用OKR,而且效果挺好。这样你的说服力就能增加不少。

第二种，发现一线的“炮火”，简单来说就是用户产生的行为和趋势，还没在公司内部引起足够的重视。这类信息对越高层的领导越有说服力一

在他们不够了解一线的情况下，你突然向他们提供了和一线相关的信息，他们肯定会瞪大眼睛认真听你说，你说话的分量自然就提高了。

第三种，做"最简化可实行产品"(minimumviableproduct,MVP)O这是互联网公司研发新产品时使用的名词，指的是那些恰好可以传达核心设计理念的产品。当你希望推行一个创新方案时，你可以拿着MVP和领导商量："我已经投入时间和资源把模型做出来了。"这样你的说服力就相应地增强了。

但从另一方面讲，用最佳实践说服的过程中暗藏陷阱：你不能因为手握很多资料，而把原本的说服变成一个人在"秀肌肉"。要克服信息偏差带来的优越感——越是手握雄辩的材料，说服的方式越是要就事论事——让对方觉得你只是做了一些基础工作，不会影响他的权威。

再来看C选项，我们还可以提前制定行动方案，并且承诺关键成果。让老板支持你去做某个具体动作，要比说服老板直接拍一笔预算给你来得容易。比如，你可以这么跟老板说："根据我们以往的经验，要达到您想要的效果，只做线上的工作是不太够的，必须加上线下的工作。所以，我们想请主创团队跑十座城市，再拍三条视频，投放到这些渠道，您看可不可以呢？"

你没有直接跟领导要钱，而是跟他强调为达到效果需要做哪些动作。动作背后当然需要资金支持，但有了这些具体动作，老板决策起来就会容易得多，你的说服力同样也变强了。完成以上这三个动作之后，你在老板心目中即便不是一言九鼎，至少也是个值得重视的沟通对象了。

■动作二：凿穿心理防线

前文提到，说服不是在一瞬间完成的。当一条陌生的信息拍到人面前时，人的本能反应都是防御和拒绝。若想说服别人，就要先让对方熟悉这个信息，凿穿他的心理防线。

具体怎么做呢？我认为主要是两个动作：吹风和慢熬。

吹风的意思是，在正式说服以前，通过各种非正式的方式向对方发射信号。说服不是什么"图穷匕首见"——时憋着不说，开会的时候拿出一个

翻天覆地的大计划，吓人一跟头。越是大事，越要事前慢慢吹风。比如：

你要提请总经理办公室通过一个方案。但这个方案涉及研发部老张的核心利益，他可能会有不同意见。请问你应该怎么办？

A，强化会议的郑重感，在这种正式的氛围下，赌老张会顾全大局，通过提案。

B. 提前和老张打招呼，摸清楚他的想法再上会。

结合吹风这个动作的要领，我们知道，老张如果反对你的提案，绝不会因为这个会议的正式程度就改变立场。他只会更加正式地反对你，而这种反对是无法挽回的。所以，你一定要在会前吹风。不仅对他一个人吹风，还要对所有可能对他有影响的人吹风。把中间派争取成赞成派，把赞成派变成配合派。吹风工作做得越充分，最后时刻的说服力就越强。

请注意，吹风的技巧，不是让老张同意你的方案，而是让老张充分发表意见，把他的意见融入你的方案。到了开会的时候，你要提及对方的贡献：“这个事儿是我们市场部负责的，但是研发部给出了特别重要的建议。”

你都这样说了，老张显然不会轻易反对你，因为这么做就是在反对他自己。

如果你觉得自己不善言辞，那要怎么吹风呢？你可以提前把方案发给对方，让对方看一眼，再面对面沟通。觉得当面说不明白的事情，你都可以放到文字里。而且在成文的过程中，你也可以强迫自己做更加深入的准备。

吹风是在事前积累力量，凿穿对方的心理防线。但如果对方还是没有被说服呢？

我先告诉你对方没有被说服的一个信号，就是找借口。如果他的回复是“行行行。方案放这里，我马上开一个会，回来聊”“我没啥意见，但是要征求王总的意见才行”之类的话，就意味着他没有被你说服，只是不想当面拒绝你而已。

很多人会以为，对方没说不行就是行了，这是大错特错。在说服这件事上，对方没说行，就是不行。

那么，在对方给出肯定答复之前，我们怎么把沟通的无限游戏继续下去呢？一今天不成，我明天继续去说服他；当场没有说服对方，我继续优化，把方案做得更好，直到我的方案被接受。这里面的窍门，叫作慢熬。

但请注意，“熬”不是一直强调“我要，我就要这样”，这样不仅不会说服对方，还会被拉黑。关于“熬”，正确的做法是挖掘一不给他回避的机会，立即请教：“这个方案，您觉得我应该怎么改善？我这样调一下行吗？我把这个先决条件解决了行吗？”

只要不断挖掘，就能挖掘出对方不同意的真正原因是什么，那他迟早会被“熬”同意。

■用新方案代替旧方案

介绍完说服的要领以后，你可能发现了，刚才这些场景有一个共同点，就是对方心里没有成见，你只要说服对方接受你的新方案就可以了。还有一种情况是，你希望对方接受某个观点或者某个方案，但对方心里有成见，那他就会特别抵触你的方案，甚至坚决反对。这个时候，应该怎么说服他呢？

清先记住这个观点：每一个抵抗的情绪背后都有尚未满足的需要。它来自《非暴力沟通》的作者马歇尔•卢森堡(MarshallRosenberg)，比如，我们每个人家里可能都有一位爱囤东西的老人，非要买快过期的食品。明明家里也不困难，还是要顶着八级大风去领免费的一斤鸡蛋，怎么都说服不了。

这个时候，我们先要知道问题的实质是什么。老人之所以抱着那个方案不肯撒手，是因为它体现了他的价值——顶着冬天的八级大风去领免费鸡蛋是在给家里省钱。所以，如果我们要说服他，千万不要告诉他这一斤鸡蛋不值得领，这么说就是彻底否定了他的价值，他肯定受不了。我们要做的，是给他提供一个更好的替代方案，帮他实现自我价值。

我们家也有这样一位老人，就是我外公。之前我们怎么拦都拦不住，

后来我妈妈想了一个主意，成功地说服了他。她跟我外公说,“您看脱不花每天这么忙，根本没时间了解国内外形势。但她们做的又是教育事业，哪能不了解国家大事呢？您看您要不帮她一个忙,把每天《人民日报》《经济日报》上有价值的部分剪下来，让她快速了解最近的政策，好不好？”

这么一说还了得？我外公马上认认真真地开始读书看报，每天哪儿也不去，就在家帮我做剪报。他不再领那一斤鸡蛋了，因为他已经不需要靠它来证明自己的价值。我妈妈用一个新方案替代了他赖以建立存在感的旧方案。

很多时候，对方表现得态度强硬、难以说服，其实不是因为固执，也不是因为有利益冲突，而是对方在捍卫某种价值——可能是权威，可能是秩序，也可能是自己的感受。比如，我们前面介绍的猫头鹰型人，你要是没按流程来，方案他看都不想看。他捍卫的是什么？是秩序。再比如孔雀型人，你的方案本身他并不关心，但你讲方案的时候居然没提到他，那他就要跳出来抗议，他捍卫的是感受。

这个时候的说服，其实不再是一个沟通挑战了，而是一场心理战：我们需要预判每个人所捍卫的东西到底是什么。

我的一个朋友，在一家管理咨询公司工作，在给一家企业做管理咨询时，就某个业务的流程优化做了一整套方案。他是这方面的专家，而且是这家企业的高层一致决定请来的，方案做得也挺好，但就是有一位姓王的副总激烈反对，而且态度极其强硬。

我的这位朋友就很苦恼，挨个排除对方到底在捍卫什么。是权威吗?王副总是这个改革小组的负责人，我朋友非常尊重他。是利益吗？这个方案里他的利益并没有损失，原来分管的部门权力还变大了。直到有一天，在某次交流的过程中，这位副总对于某些话表现出过激反应，我朋友才突然意识到，他捍卫的是他作为“老臣子”跟老板的关系。他无法接受居然有一个外人在流程优化这个问题上，跟老板谈得比自己深。

我们置身事外地看，这位副总捍卫的价值特别可笑。我这个朋友只是个外人，老板花几百万请他，就是来解决这个问题的，当然要花时间跟他讨论，而且也正因为他是外人，老板表现得很客气。

而这位副总是老板的老部下，彼此之间的沟通相对简单粗暴一些，他就有点不舒服，觉得自己长期以来一直对这个问题负责，老板沟通时为啥不这样？于是就陷入了自己的情绪里。

症结找到了，我这个朋友是怎么说服这位副总的呢？他说：“我没法说服他，因为他捍卫的是他和老板之间共同奋斗多年的兄弟关系。但我可以用一个方式来让他支持这个方案。”

他找到老板说：“这个方案如果想要推行好，长期来看，还得是王总他自己吃透这个方案，对您的战略思想充分了解，因为我们咨询公司迟早都会走的。虽然您和王总已经合作很长时间了，但为了咱们的方案能真正落到实处，您看看要不要抽个时间，您哥俩别在办公室，找个地方单独好好聊聊？”

老板都是高手，一点就透，当天就请这位副总喝了顿大酒。第二天再开会，副总对方案就没有任何意见了，因为他已经确认了自己和老板之间的关系。

说到这儿，你就能参透一句老话的含义了：“阎王好见，小鬼难缠。”如果小鬼的价值被忽略了，那他当然会表现得难缠。相反，要是阎王见不见由小鬼说了算，小鬼的价值就得到了充分的体现，那他就不难缠了。

你尊重他的价值，他就成全你的方案。

■上个台阶：可视化

我们再来看一个说服力的终极武器：可视化。

比如，你想推动电商库存管理的改革，让领导认识到库存积压的问题，第一种说服方式是给他看一张Excel表，密密麻麻的各种数字，还有一种方式是直接拍一张仓库的照片，画面里满是摞成10米高的库存书。后者的这种视觉冲击力，就比干巴巴的数字有说服力得多。

我从“得到高研院”的同学陈光健身上，学到了“可视化”的一个妙招。当时，陈光健想挖一位高管，总是挖不来。最后，他想到一个办法，就是

把自己的办公室腾出来（这间办公室正对着黄浦江，视野开阔，非常漂亮）,然后把那位高管请到公司里，一路参观介绍，参观的最后一站就是那间办公室。

对方问他："这地方寸土寸金，怎么还空了一间？"他说："这原来是我的办公室。从今天起，就是你的办公室了。来，钥匙给你。你什么时候来，什么时候就能用这间办公室了。"

这位高管就这样被挖来了。

陈光健打动对方的原因，首先当然是期权和工资给到位了。但这些条件，都不如这间办公室带来的冲击大。因为它是当下可以被看见、被感知的。这就把对方卷入了一个具体的讨论中——当站在这个风景极佳的办公室里，想象在里面工作的感觉时，他就很难拒绝老板的邀请了。

你看，说服的条件没变，只是增加了一个可视化的工具，说服的力度是不是就强了很多呢?

■花姐给你划重点

1.通过强准备，让自己在说服的沟通场景中不再人微言轻。

2.通过吹风、慢熬，逐渐凿穿对方的心理防线。

3.如果对方心里有成见，怎么也说服不了，我们就要想想，一定有什么他捍卫的价值投射到了原来的方案里。那么我们就要把那套价值融入我们的新方案，通过这种方式说服他。

⑪
辅导：
怎样教会别人更好地做事

请你带着这些问题阅读：

假如你是一个领导，有一项业务操作已经教过下属两三次了，但他还是会犯错误，这时，你会怎么跟他说？

假如你带的团队来了个新人，你交给他的任务，快到交付时间了，进度才过半，这时，你会怎么做？

假如你要重新辅导这位下属，打算怎么跟他讲？

“沟通是管理的浓缩。

山姆·沃尔顿

来，说实话，上一次你觉得自己在沟通中失去了风度，表现得抓狂，是什么时候?

我先说：每次试着教别人干活儿的时候。而且经常以这句话告终：“算了算了，你让开，我自己来吧。”

教别人干活儿，即辅导，是沟通中的一种特殊类型。它包含很多层意思，比如培训带人、传授手艺、纠正动作，等等。但我们对辅导通常有这样的误解：“辅导人不划算，有这工夫，我自己早就干完了。”或者：“教会徒弟饿死师傅，把别人教会了，我自己怎么办？”所以，职场中的辅导很多纯粹是靠觉悟在支撑。

但我想请你从另一个视角思考：上级是怎么看待辅导的？上级当然希望你能把自己的能力传承下去，让组织发展壮大啊。很多时候，上级给你布置辅导人的任务，不仅在考察你的能力，还在考察人品——既然只有你干得好，别人接不走，你又谁也瞧不上，不乐意辅导，好吧，那你就一直在这个岗位干下去吧。要是上级有了这种印象，你今后可怎么升职呢?

所以，请允许我提醒你，如果你未来想担任更重要的岗位，除了本身的业绩，还要加强自己的辅导能力。可以说，辅导就是晋升的前道工序』学会在辅导中的沟通方法非常重要，它将成为你职业生涯的一个“赛点”。

■准则：教行动方法，不教价值观

怎么开展辅导工作呢?

只要你开始带团队，哪怕手下只有一个人，你都可能遇到这样的困惑：

“我明明是在教你做事，为你好啊，为什么你还不高兴呢？”“我明明是在教你沟通，为你好啊，为.什么你还躲着我呢？”“我明明是在教你这个效率更高的方法，为你好啊，为什么教了几次都学不会呢？”

“为你好”却总是“出力不讨好”？请注意，之所以会有这样的困扰，是因为你违背了职场辅导的一大准则：辅导人的时候，不要教价值观，只能教行动方法。

做辅导时，我们经常不由自主地开始教对方应该怎么对待工作、应该有怎样的人生观，甚至还会带上最招人讨厌的那句话：“我年轻的时候……”这都算是在教价值观。即便这样辅导是出于好心，我们还是忽略了两个问题。

第一，我们并不知道对方的真实想一我们在那儿大谈特谈人生经验、“年轻时候的我”，结果对方压根儿就不认可，或者连今天的我都瞧不上一种辅导又有什么用呢？还记得那个经典的提问吗：“每当我想作为过来人讲两句的时候，就得想想，人家让我过来了吗？”

第二，这样的辅导也是无法度量的。说了老半天，对方也点头如捣蒜，但我们还是没法确定到底教会对方没有。下次遇到这个问题，他还是老样子，我们是不是会既愤怒又失望？像这样的沟通，几个回合以后，双方关系自然会恶化。

我们说别教价值观，并不是因为它无关紧要；恰恰是因为它太重要了，所以辅导才不能停留在理念层面，必须落实成行动方法。这样才能做到“真教真会真变化”。

比如，作为老板，你经常教导员工“要以用户为中心”。假设一个用户非常着急地要求退货并且赔偿，接待他的员工按说当场就该赔偿。但员工有这个权力吗？如果赔了，回来财务能核销吗？如果不能核销或者核销周期漫长，月薪6000元的员工在一笔金额超过3000元的赔偿面前，又要怎么以用户为中心呢？

显然，价值观辅导的作用是不够的，必须配上行动方案一很多餐厅负责人会在辅导时说明，每个服务员都有给顾客免单的决定权。这样的辅导，在传达“用户体验为上”价值观的同时，也解决了“员工应该怎么做，可以做到什么程度”的问题。

再比如，每所学校都会告诫教师要“重视学生上课体验”，但这对于一名刚刚从大学毕业的新老师来说近乎无效。因为，无论新老师多么认同这个观念，他都没有能力和经验把观念转变成自己实打实的教学成果。而我在一所著名的中学，北京十一学校，见到了对这个问题的辅导方案。他们就没有停留在价值观层面，而是进一步落在行动方法上。比如，仅仅是老师怎么写黑板板书这一件事儿，十一学校就总结了数条行动方法：

●检查板书字号大小。确定坐在最后一排的学生能看清楚。

●利用（黑板）上半部分。只有确定后排的学生不会被前排的同学挡住时，才使用下半部分。

●列出上课计划。将要讨论的问题写在黑板上，这样，当你对这些问题做出回答时，学生仍然能够看到问题。

●在黑板上写字，背对着学生时，不要再讲课。

●尽量课前在黑板上写好板书的内容，以使学生对将要上课的内容大纲有个大致了解。

●将学生的话写在黑板上。

●让学生有机会在黑板上写字。

●慎用黑板擦。在擦去学生所说或所写的观点之前，进一步强调这些观点的价值。

你看，这是不是比对老师说教“重视学生上课体验”要可行得多?这些方

法不仅能够落地，还能透明化地检查，更重要的是，辅导一次就能管用。所以我们才说，教行动方法，不教价值观，是辅导的基本准则。

了解辅导的基本准则后，我们再来看具体的操作要领。根据公式，它需要完成以下几个动作：

辅导=植入目标+发现盲区+实战演习

■动作一：植入目标

植入目标是给对方一个正向的拉力，这是启动辅导的前提。我们来看下面两句话：

你不对，我来教你。

你可以更好，我来教你。

说后面这句话时，对方更容易听进去接下来的辅导，对吧？如果我们一开始就是针锋相对的态度，不管是不是出于好心，给对方最直接的感受就是“没事找事，乱挑刺儿”。但如果我们事先给对方植入一个目标，告诉他往这个方向走更好，并且对方也认为自己配得上这个“更好”，想变得更好，那他会觉得我们是在帮助他成长，也会更加愿意接受辅导。

这是植入目标的价值。“植入”的方式有很多，可以跟他谈职业规划，谈对他的期待，也可以谈公司的大盘子……总之，要给对方他想要的东西。我要特别提醒的是，植入目标不能想当然地“为他好”，一定要思考：这个目标到底是我觉得对方想要，还是对方真正想要。

很多家长在辅导孩子时总说：“你要好好学习，好好学习就能考上好大学，上好大学就能有好工作。”这是不是目标？当然是，但这是不是孩子的目标？不好意思，还真不一定是。有太多生活经验告诉我们，很多孩子从小就觉得自己是在给父母读书，是在完成父母交给自己的任务，而不是自

己打心底里有动力。是不是对方的目标，不要“我觉得”，得要“他觉得”才行；最起码是我们共同的目标，这样才能开启辅导。

举个例子。组长、组员闹矛盾了，你作为部门领导，想教组长怎么带队伍，当然可以说：“你这么批评人不对，正确做法应该是这样。”但你还可以看看接下来这种说法：“你现在带5个人的团队，这么干挺好。但是将来带30人，甚至300人的团队，肯定得换个方法。你要是想进步，想带大团队，我来教你一下，批评人也是有讲究的。”

像这样事先给组长设计一个他无法拒绝的目标（带领更大的队伍）,你之后的辅导就可以更加顺利地推进了。

■动作二：发现盲区

动机问题解决了，第二个动作是发现盲区一辅导要起效果，我们不能只知道他不行，还要知道他到底哪里不行一具体哪里不行，就是对方的能力盲区。

你肯定听过一句话：“如果你有什么不懂的，随时来问我。”很友好，对吗？不好意思，这其实是发现盲区的“反面教材”。看起来很开放，也很友善，但事后对方往往就杳无音讯了。这是因为，那些最需要辅导的人其实并不知道自己哪里不懂，哪里理解错了。所以，要么不会来，要么闯了祸才来。泛泛地抛出一句话，坐等对方找过来辅导，显然不符合实际情况。我们需要主动出击。

这是不是意味着我们要对对方的盲区先做出主观判断呢？也不是。对于同一个失误，致使其产生的原因可能完全不同。比如，同样是绩效评价表交得晚，有人可能是不重视，觉得这事不重要；有人则是指挥不动团队，没法给下属打分。同样是忘记给客户发邮件，有人是没意识到这是他的责任，有人则是业务能力不强，还有人仅仅是不知道如何利用更好的职场写作技巧与客户沟通……我们自己拍脑袋想答案，显然是行不通的。

主观判断行不通的话，我们又要怎样定位失误的原因，发现盲区呢？

答案是一则口诀：“我做你看，你做我看”。举一个非常直观的例子。

团队来了新员工，你“哐哐”给他说了5小时。但从对方的角度想想：他初来乍到，尚未形成一套自己的认知框架，根本没法吸收你高强度的输出。

这个时候，正确的做法应该从“我做你看”开始。先来做一个简单的沟通：“欢迎你，来，我告诉你上手的第一件事是什么。”手把手带他走一遍流程，让他旁观你做事的过程。

然后放手让他去做。在对方自己做的过程中，观察他在哪里卡住了，这通常就是他的盲区，在此处针对性地予以辅导，效果才会好。

换句话说，我们应该通过观察、探寻的方式，在对方的行动中发现盲区所在。

而我要在这个步骤里提醒你，当你在职场上发现对方暴露出的问题时，应该先默认他是不懂、不会，而不是他的意愿和态度出了问题。比如：

> 他不是对客户不负责，而是没有人跟他讲过怎么完成服务的闭环，
>
> 他不是故意拖延，而是没有人跟他讲过怎么做时间管理，
>
> 他不是没用心准备，而是没掌握写提案的方法；
>
> ……

这是对他人最善意的“揣测”。当你带着这种善意出发，你就不需要分心去搞心理战术，去揣摩对方是不是故意在陷害我，对我有什么阴谋。你可以完全将注意力聚焦在他的能力盲区上，对他给予相应的辅导。

■动作三：实战演习

接下来，要进入辅导的第三个动作。事实上，辅导过程中经常会出现“你觉得自己讲清楚了，对方也觉得你讲清楚了，但回去一干，全白说

了”的情况。因为，观念懂了和真会上手是两码事。

讲一则“得到沟通训练营”里同学的真实故事。这位同学当年从军校刚毕业时从事飞机维护工作，花了大半个月时间接受培训，将各种流程和规则背得滚瓜烂熟。有一天领导说要考察他的技能，这位同学就按照背好的规程，绕着飞机自信满满地介绍了一遍。

结束以后领导笑着说：“飞机都检查完了？”说罢带着他绕飞机重新走了一圈。过程中，这位同学发现了松开的螺丝钉、几个拔出来的电插头，还有不应该出现在设备舱里的杂物……他这才意识到，背得再熟也没用。跟着领导实际走一遍，飞机维护的能力才真正长在了自己身上。

对这位同学来说，这次辅导的印象可能要比他接受大半个月的培训来得深刻。

而对于领导，或者对其他有辅导任务的人来说一他们需要在实战演习环节一遍又一遍地陪对方干一件自己早就会了的事，其实很容易产生厌烦情绪，进而想大包大揽地替对方把活干了。这个时候要特别区分清楚：辅导是你的责任，但活儿可是对方自己的。不能因为你已经辅导多遍，就想着替对方把事情摆平了。所以，在实战演习环节，我建议你打开一个“结界”'，在结界里专心完成辅导工作。

我特别喜欢-结界”这个词。在魔法世界里，魔法师可以用魔法营造出一个小的空间,跟外界暂时隔绝开来。这个小空间更纯粹、更安全，我们可以置身其中，沉浸式地解决问题。不仅是沟通，只要你想沉浸式地解决某个问题，都可以给自己制造一个“结界"。

这个结界可以是时间层面的，跟对方说：“来，今天工作完成之后,我们专门花点时间做个复盘。”它也可以是空间层面的，比如这么说:“来，咱们现在到会议室里面，把这个问题单独讨论一下。”

如果你实在忙得没法打开时间或空间的“结界”，你至少可以在辅导开始前铺垫一句话：“来，你现在把手头的事放下，咱们不差这5分钟，我来跟你说说怎么把你现在做事的方式优化一下。”单凭这样“声明，你就成功制造了隔断，把辅导从日常工作中抽了出来。

我们知道，做事是以交付为目标的。不管谁做、以什么方式做，只要交付就算完成了。但辅导是以成长为目标的，必须让被辅导的人获得能力上的成长。而我们在实战演习环节经常会犯的错误，就是把做事和辅导混在一起，只想着交付结果，忘了辅导的初衷。所以，能不能学到东西其实全靠对方的悟性——悟到了就是悟到了，没悟到，这件事就过去了。

在实战演习环节打开“结界”，其实是在唤起对方的注意，让对方感受到你关注的是他的成长，而不是只想让他把活干好。那么，不光我们自己的辅导会因为没有外界干扰，达到更好的效果，对方也会因为体察到你的善意，矫正错误，获得成长。

从植入目标、发现盲区一路走到这里，我们的辅导工作其实已经很完善了。但还有额外的一步，是特别顶尖的辅导者才会走的。它简称为AAR（afteractionreview,行动后回顾）,是美国陆军完成一项任务后的复盘方法。

过去我们的复盘方式大多是总结缺点和优点，保持优点、改正缺点。问题在于，我们面对的场景和挑战有很大差异，这次不该做不代表下次不该做，复盘的价值因此非常有限。

但AAR没有局限于分析哪里好，哪里不好，它更关注我们当时的思考过程。AAR的操作，关注的不是事情本身，而是要让下属面对上级问出这个问题：当什么什么发生的时候，你是怎么想的。这就像是电影行业特别常见的培训方法——拉片子，老师带领学生一分钟一分钟、一帧一帧地看某个镜头为什么这么处理，为什么某一处要求演员这么表演，这些过程你当时是怎么思考的……学生就能明白，一部好电影里头的门道居然这么深。

更关键的是，拉片子没有总结一些僵化的规则，比如到了几分钟就必须进入高潮，或者什么场景下演员就必须哭等，它教的其实是思考方式。这对被辅导者来说，会使他受益一生。

■上个台阶：选对人与淘汰人

在辅导这个场景里，我再送你两句话：

选对人，比辅导人更重要；

淘汰人，也比辅导人更重要。

人和人之间的价值观有很大差异。但价值观很多时候不是辅导出来的，而是筛选出来的。比如，你招聘到一个已经30岁，甚至40岁的新员工，认为自己可以用公司的一套价值观轻轻松松地将他“改造”，那么你也太天真了。

与其大费苦心地做辅导，不如在此之前，即在面试时，通过设计一些问题，把有相同价值观的人筛选出来。

举个例子，有家初创公司的价值观里有一条叫“allin”，也就是推崇拼搏精神。他们在面试一些关键岗位的时候，会有意把时间设计在晚上11点。这就是在向候选人传递信号：如果对方认为生活品质高于工作，过了下班时间，老板最好连消息也别发过来，那他可能连面试都不会来参加了。

我们不评价这个方法的对错，但它在筛选价值观上至少是有效的。

当然，面试只能看个大概，很多人是一起工作了一段时间后才发现观念不匹配。这个时候，你作为一个带队伍的人，就要想想上述第二句话，淘汰人，也比辅导人重要。

很多领导觉得不好意思，不忍心淘汰人。但是我要提醒你，这对那些胜任者来说是不公平的。因为他们大概率每天都在“被拖后腿”，四处救火，还要负责善后。所以，如果不会淘汰人，这不是善良，而是一个管理者能力的缺陷。

■花姐给你划重点

1.辅导是教对方具体的行动方法，而不是价值观。

2.辅导分为植入目标、发现盲区和实战演习三步。完成这些动作以后，你就可以顺利完成辅导工作，营造一个好的沟通关系。

3.如果你还想进一步成为更好的辅导者，可以用“行动后回顾”的方式，帮对方复盘思考过程。

◎传统培训课上，教练采用的口诀一般是“我说你听，我做你看，你说我听，你做我看”。由于我们大多数人不是专职教练，哪怕倾囊相授，对方可能还是没法一下子吸收。故这里与传统的口诀有所区别，从“我做你看”入手，在“你做我看”时发现盲区。

⑫

安慰：
怎样得体地表达你的善意

请你带着这些问题阅读：

当别人失意时，什么样的沟通特别能起到安慰的效果？

在安慰时有哪些雷区？你认为安慰的边界在哪里？

假如你是被安慰的对象，被“过度安慰”了，你会怎么回应？

“一个人必须时刻知道该说什么，一个人必须知道什么时候说，

一个人必须知道对谁说，一个人必须知道怎么说。

——彼得·德鲁克

以前我很怕听到别人的坏消息，因为这会让我感到非常紧张。面对伤心欲绝或者垂头丧气的对方，我感到一切话语都是那么苍白无力，不知道怎么说才是得体的、有用的。这种情形下，我们有时候显得铁石心肠，但更多时候则用力过猛。

安慰的场景很特殊。我们接下来介绍的，主要是各种社会关系、职业关系里的安慰，不包括与你最亲密的家人间的安慰。 虽然大部分人都不愿意向外人暴露自己的软弱，我们还是有可能与它相遇；遇到时，如果不能很好地应对，就会损害双方的关系，而如果你是一个善于安慰的人，你就会在这种关键时刻发挥温柔的力量，收获人心。

比如，你的同事竞聘失败，你怎么安慰他？和你同期入职的同事因为公司调整被裁员了，你怎么安慰他？你的同事或者朋友遇到一些生活上的问题，像婚姻变故、亲人去世、财产损失，你怎么安慰他？

当这些情况在你身边毫无预兆地出现时，要怎么办呢？

■同情心≠同理心

说出具体方法之前，我想先请你思考一个问题：安慰需要调用一个人的什么能力？

很多人觉得，安慰需要的当然是同情心。看到一个人遭逢变故时，同情心会促使我们去跟他说“太可怜了”“节哀顺变”“会好起来的”。但问题是，这不是安慰，这是围观啊。这些话体现的其实是一种居高临下的心态出事了，而我没事，所以我来表达一下态度。

这也是为什么有时候明明在安慰别人，却得到这样的回复：“我不要你可怜我。”听起来很无情，但问题不在对方，而在我们，是我们的沟通方法不对。事实上，安慰需要的不是“可怜可怜你”的同情心，而是另外一种能力：同理心一就是能准确地传达“我理解你”“我和你感同身受”“我接纳你此刻所有情绪”等信息。

有一个例子可以说明同情心和同理心的区别。

已故的戴安娜王妃被很多英国人称为“人民的王妃”，因为她总是以一种充满同理心的方式与公众建立联系。戴安娜曾观看过芭蕾舞童星艾利的演出，并称赞她舞姿优美。但很不幸，艾利在12岁时罹患骨癌，需要截肢。这意味着她再也不能跳舞了。

手术前，很多人都来探望艾利。有的说：“别难过，上帝肯定会特别眷顾你的，你说不定还有机会站起来。”还有的说：“你是个坚强的孩子，一定要挺住，我们都为你祈祷。”艾利一言不发，默默向所有人点头致谢。

而当戴安娜来到医院探望艾利时，她先是把艾利搂在怀里，紧接着告诉她：“好孩子，我知道你一定很伤心。没关系，你痛痛快快地哭吧，哭够了再说。“

女孩一下子泪如泉涌。自从她躺在病床上，什么样的安慰都听过，但是没有人能真正理解她、接纳她，除了戴安娜。可以说，这份同理心让戴安娜的安慰发挥出了区别于他人的巨大能量。

我们说沟通不是表达能力的问题，而是心理建设的问题。这一点在安慰这个场景中尤为突出。安慰的前提是能感受他人之感受。当然，在具体的方法层面，我们还可以结合下述公式，在行动过程中把安慰分为两个关键动作来把握：

安慰=轻度介入+提供支持

■动作一：轻度介入

通常在各种沟通场景当中，我都会建议你选择更主动的策略——积极、热情、进取，甚至表现出一定的进攻性。但安慰不一样。安慰应该是一种相对被动的沟通，需要节制并且温和地传递力量。

想象这样一个场景：你要参加一场招标会。你们全公司都特别重视这个项目，倾巢出动，并且由老板亲自讲标。结果一开标，你们公司落选了，所有人一个月的努力付诸东流。这在你看来是一个大失败，你特别想冲上前去安慰老板。

这么想肯定没错。但是你要先考虑一个问题：老板真的需要安慰吗？落标这种场景，对你来说可能是天塌下来的大事，在他看来可能根本不算什么。哪怕老板真的很沮丧，只要他没有表达出来，你就不能说穿——很多老板在下属面前维持着雷厉风行的形象，你的安慰破坏了老板的“人设”，就会让他感到不适。况且，眼下老板还在失败的情绪里，如果你没法疏导他的情绪，就相当于拿自己往枪口上撞，怎么看都是风险大过收益。

很多时候，我们会觉得安慰人很难、很尴尬，其实是因为我们把握不好自己与沟通对象之间那种微妙的边界感。这就是为什么在安慰这个场景中，轻度介入是最安全的一它保证了我们在不冒犯别人的前提下，可以根据需要层层加码。反过来，如果我们一上来就用力过猛的话，则有可能把双方的沟通搞僵。因此，每次满怀善意地发起安慰前，我们自己都要先评估一下：双方的关系有那么近吗？他出事了，轮得着我来安慰吗？

那么，这个“轻度介入”的轻度，究竟是多轻呢？我给你一个参考标准：只要对方没有表露出他的需求，就不要主动提供安慰。

但反过来，假设你的领导被大领导骂了，心情很糟糕，跟你发牢骚——“我写材料这么多年了，伺候的领导好几任，从来没人说我写得不好，怎么就他各种不满意”一话都说到这儿了，你没有任何表示，于情于理也不合适。这时候该怎么办呢？

你其实只需要说一句话：“领导，您看需要我做什么，您随时安排。”没错，轻度介入的安慰，只需要向对方表达两层意思：“我会陪着你”“我愿意为你分担”。

这样看来，职场中的轻度介入还是比较好把握的。但如果双方关系要比同事更亲近一点呢？比如，好闺蜜或者好哥们家里闹矛盾,作为朋友的你应该怎样安慰对方？是不是仗恃你们关系非同一般,追着朋友问：“你们家怎么了？跟我说说，别怕，有我呢。”

即便是在安慰朋友的场景中，轻度介入也是非常有必要的。有句古话叫“疏不间亲”，对方是两口子，床头吵架床尾和。你们关系再好，能好得过相伴一生的伴侣吗？两口子一和好，随口一句，“连那个谁谁谁都说，你有这毛病有那毛病，让我早点跟你离”，你不就被记恨上了吗?

在安慰朋友时，轻度介入意味着不要把自己变成问题的“第三者二不要自告奋勇去当调解员。如果你的朋友需要，好好陪陪他，带他去吃点好吃的或者发泄发泄，就足够了。即使你们关系特别好,安慰时也不宜用力过猛，可以一点点根据对方的需求推进。

那么，在了解轻度介入的原则后，我们来练习一下：

假如同部门的同事生病住院了,你该怎么办?

A.赶紧去病房探望，表达我的关心。

B.什么都不表示，因为我跟他不熟。

C.问问他，需要什么帮助。

A选项，去病房探望表达关心。你们的关系只是办公室同事，而非私人朋友，直接冲到病房里探望并不是一个好主意。人生病住院时通常是蓬头垢面的，并不希望被人看到。除非是部门要集体过去探望，而且和当事人提前打好了招呼，否则，你的出现可能会让对方感到尴尬。

在这方面，我自己就犯过一个“没把握好尺度”的错误。很多年前，我有一个很重要的客户，是位中年男性成功企业家。某天我听说他生病做手

术了，急忙想着要去表示安慰，问了一连串的问题:“怎么了？确诊了吗?身体是什么情况？需要我给你找大夫吗？”

我看起来是不是挺热心的？结果，对方被我追问得没办法了,幽幽地说了一句：“我做了个痔疮手术。”我跟这个客户后来再也没法好好说话了，大家尴尬了好多年。这也是我反复强调“轻度介入”最为得体、最为安全的原因所在。

B选项，我什么都不做，显然也是不行的，会显得你特别没人情味一都是一个部门的同事，生病住院这么大的事儿都没有任何表示，别说当事人了，其他同事看在眼里，也会觉得你特别凉薄。

其实，你只需要像正确答案C选项那样，问对方一个问题：“我能帮你做点什么？”这就是一种相对轻度的介入。既表达了关切，没有置身事外，又没有入侵到对方的生活里。对方如果真的需要你,会主动说出他的需求。比如：“医院没什么事，你别来了。我家那只猫，你能不能帮我养几天？”或者：“这期间，快递到公司的文件，你能不能帮我收一下？”互动就可以非常自然地展开了。

这里还有一个小技巧：你问的最好是一个开放式的问题，而不是“我认识一个大夫，要不要帮你找一下”这种看起来好像更能帮到对方的问题。这是因为，同事关系不足以准确判断对方真正的需求。你乐意分享的资源，对方可能不需要。当同事对你热心的提议说“不”时，双方很容易觉得内心不舒服。而如果你提的是开放式问题，就完全可以规避这种情况。

当然你也许会担心：“万一对方得寸进尺，提一个我没法答应的需求怎么办？”那么你只要在提问的同时，把你能接受的选项方向放进去就可以了。比如：“我在某某方面有点便利，你看看我能不能为你做点什么？”或者：“这两天工作对接上，看看有什么是我能帮你做的？”

把这层意思表达到，就是一次轻度介入、给对方慰藉的沟通。

■动作二:提供支持

轻度介入之后，为了进一步推进关系，你还要做一个关键动作：提供支持,让对方感受到“行胜于言”的力量。

有时候，支持可以是资源意义上的。比如，下属家里有事儿，公司规定只能请假5天；你动用一点小权力，多给他放两天假。这种支持比你说什么更能安慰对方。当然，支持还有另外两种，一是情绪支持，二是经验支持。接下来，我们通过练习，看看应该如何发起情绪和经验上的支持：

有位同事家里遭遇了一个重大的变故，回老家处理完，上班时情绪还是很低落，这时候你该怎么安慰他？

A.“别哭了，再哭嗓子就哑了。”

B.“你能不能跟我说说你爸是个什么样的人？这段时间你怎么过来的？”

C.“最近你不在公司，想知道公司发生了什么大事儿吗？”

首先排除A选项。在对方沉浸于悲伤时否认他情绪的正当性，显然是没有同理心的表现。你需要做的是调动同理心，为他的伤痛找到一个释放的出口。以B选项的表达方式为例：“你能不能跟我说说你爸是个什么样的人”，就是在邀请对方走出当下的情绪，进入一段回忆。再以C选项的表达方式为例：“最近你不在公司，想知道公司发生了什么大事儿吗？”同样是在把对方的注意力吸引至其他事情上。而在对方“往前”或“向后”张望的时候，他当下低落的心情自然会得到舒缓。这就是情绪支持能够起到的作用。

需要强调的是，这一关键动作是建立在“轻度介入”的基础上的。采取行动前有必要问对方一句“你想聊聊吗”——你想聊我就陪你，你不想我不烦你一才是节制、温和的安慰。

至于经验意义上的支持，我们也可以通过练习来理解：

同事被老板臭骂了一顿，应该怎么安慰他？

A.“你现在可不能把不高兴挂脸上。老板看了会骂人的。”

B.“上次我也被老板训了，当时情绪比较激动，丧了好几天。

现在回头看，其实挺傻的。大家都是为了把事做得更好。”

A选项看起来是一个忠告，但它首先会让同事觉得：“我都这么受欺负了，你居然还来教育我，是不知道我受了多大委屈吗？”其次，这句话要是传到领导的耳朵里，肯定会把领导也得罪了。

B选项实际上在表达：我也遇到过同类问题，当时我这么想，现在则是这么想的……这其实就是经验意义上的支持。在对方遭遇损失、情绪又非常失落的情况下，不是告诉对方怎么做才是对的，而是把自己的同类经验摊开来，供对方参考。

至于对方有没有听进去，其实没那么重要。因为安慰本身是在表达“我关心你”的态度，在巩固你我之间的互动关系，并不需要承担“替你解决问题”的重大责任。

结合上述两个关键动作，我们可以得到安慰的“格式化”表述。这里我会再给你一个“标准化模板”，未来在职场上遇到任何人需要安慰的时候，你都可以按照这个模板给他发一条微信：

开头先写三个字，“刚听说”。什么意思？对方遭遇的毕竟是一件不好的事情，你别当第一个往上冲的，要轻度介入，保持双方应有的边界感。

然后写,“（刚听说）你遇到这个情况，我也不知道该帮你做点什么。我有这样这样几个便利，只要你需要，随时找我。别跟我客气我随时都在。”既维持了轻度介入，也表达了你愿意将帮助付诸行动。

这就是一个能让对方感受到你的陪伴与善意的安慰。

■上个台阶:怎么接收别人的安慰

当然，我们自己也可能成为别人安慰的对象，有时候其实挺尴尬的。比如，一个被公司解雇的人，最希望的是什么？是谁也不知道这件事，最好让大家误会自己是被人高薪挖走的。可是这时候偏偏有人跑上来热情地安慰自己，怎么办?

你看，接受安慰也是一个需要解决的沟通难题。如果接不住，一方面自己心理压力很大，一方面又觉得对方很烦。

要把对方的善意稳稳接住，有以下三个原则：

第一，自己能扛的，自己扛住。不要变成一个动不动向别人寻求安慰的人（至少在职场上不要这么做）。如果要倾诉，最好还是找家人或者朋友；同事没有义务承担我们的情绪，除非你们已经发展成好朋友了。

无论同事怎么安慰你，那都是别人的修养。实际上，谁都愿意跟强者合作。所以，在办公室受了委屈到处说这样的事，我们最好不要去做。

当然，如果对方主动问你，缄口不语似乎也不好。这个时候，你可以用一个小方法："谢谢你的关心，不过我的负能量不应该让你承担，我给手机设个闹铃，这个问题我就说3分钟。"给自己一个外部约束，在不让自己变成祥林嫂的同时，也让对方觉得，"这个人在遭遇大挫折的时候还这么替我着想"——在极端情况下表现出对他人的同理心，就是沟通高手的表现。

第二，对于别人的安慰表示感谢。如果对方的安慰很得体，你也希望跟他保持良好的关系，那么当对方安慰你的时候，你也别客气，有什么需要就大大方方地告诉人家，把别人的善意稳稳接住。

第三，对于那些不得体的安慰，赶紧用一个封闭式的句式，"激谢，谢谢你的关心"，画上句号。别跟人呛起来，还是要善意地理解，对方是想安慰你的，只不过表达方式不恰当罢了。如果对方的确向你提供了帮助，在平复心情以后，你要再郑重地向对方表示一次感谢。

■花姐给你划重点

1.关于安慰的沟通，要洞察情绪，但不要情绪化。安慰者要能起脱情绪，来表达自己的开放性和建设性。

2-轻度介入：当判断对方需要安慰时，你才提供安慰。提供支持不是干预进去，告诉对方，应该"怎么做，而是提供情绪或者经验上的支持供对方选择。

3-当自己成为被安慰的对象时，也要带着同理心去面对别人到位或者不到位的表达，及时关闭问题，不要让自己成为职场上的"祥林嫂"

◎家人是绝对的共同体，需要“你我一体"的陪伴和共同面对，而不仅仅是安慰沟通。如果需要，建议你去看看陈海贤老师在得到App开设的《家庭关系》和《亲密关系》课程。

第四部分

PART FOUR

这样沟通，
你能让人按照你的期待去做

英国女政治家、前首相撒切尔夫人(MargaretThatcher)刚开始参与公共事务时，身边的人不断提醒她：你应该这样，你应该那样，否则选民就不喜欢你。对此，这位铁娘子的回答是：“我不需要被人喜欢，我只需要被人尊重。”

我们学习沟通的方法，不是为了取悦别人，而是为了赢得尊重，影响他人，最终解决问题。所以，请放弃一种“安全”的期待——沟通并不总是和和气气的，经常会有剑拔弩张的时刻。但这并不见得是坏事。根据组织行为学家的研究，在一个团队中，冲突水平和团队业绩呈现出倒U型关系。也就是说，只要控制在合理的范围之内，冲突反而会促进沟通，提高团队表现水平。相反，完全没有冲突的组织要么是一潭死水，要么就是言不由衷地维持“虚假和谐”。这和我们的生活经验也是吻合的：关系好的家庭，夫妻间并不是不吵架，而是该吵架吵架，吵完能把话说开，快速修复。

因此，真正的沟通高手，并不是通过某些技巧来维持一团和气，而是主动出击，发起建设性的冲突，让人们可以在更开放、更坦率的环境中推进对彼此的了解，最终建立高质最的共识。

这一部分，我们将在四个冲突性场景中学习沟通方法：批评、提意见、绩效面谈和主持会议。你可能会问：主持不是表现吗，怎么也是冲突？这一点，我们会在后文展开。先从学会批评开始。

⑬

批评：
怎样让你的难听话也能得到正反馈

请你带着这些问题阅读：

批评一个人和责备一个人有没有区别？

在批评过程中，你觉得应该有哪些注意事项？

如果你被批评了，你会怎么回应？

> “每一个人都需要有人和他开诚布公地谈心。
>
> 一个人尽管可以十分英勇，但他也可能十分孤独。
>
> ——海明威

很多人把批评理解为责备，认为只要发一顿脾气，向对方施压,就算批评到位了。这种“被误解”的批评不但影响个人威信，而且根本起不到批评的效果。

批评可不是告诉对方他怎么错了，而是告诉他怎么才能对。批评不是要让他“服”，而是要让他好。我们其实可以通过谈心的形式，把“对的事”和“让他好的事”开诚布公地告诉他。

举一个形象的例子：在手机上使用App时，我们都会通过下拉手势，完成对页面的刷新。事实上，批评起到的就是刷新的作用——刷新信息，刷新认知，把错误的行为覆盖掉，让新的局面得以呈现。这才是我们批评一个人时真正想要实现的目标。

如果将这个目标做个拆解，就是把以下5个动作要领闭环：

批评=控制环境+定义问题+刷新动作+设定反馈点+完成重启

■动作一：控制环境

首先，环境本身也在传递沟通的信息。控制环境，指的是我们既要控制批评的场合，又要控制批评的时间。

先来看场合上的控制。“扬善于公庭，而规过于私室。”它要求我们能一对一的时候就不要当着他人的面批评，能小范围的时候就不要在大范围批评。

众目睽睽之下的批评会让对方感到愤怒和委屈。这些负面情绪翻涌上来时，对方就没有多余心力理解怎样才能做对了，通常还会变得自暴自弃：“我就这样，你能怎么着吧？”特别是心思缜密的猫头鹰型人，负面评价会对他造成巨大的影响，要花很长时间才能修复，那么接下去的工作就难以开展了。

任何好的沟通都是在双方心力资源相对充沛的情况下完成的。一个人接受负面评价，尤其是在大范围内接受负面评价，往往要消耗更多心力资源来修复那种被“羞辱”的感受，以至于没有心理能量再去完成“刷新”。

当然，有的领导者会使用一种特殊的策略：故意在公开场合进行批评。请注意，这通常是在“表演”愤怒。这种沟通的目的已经不是批评本身，而是施加压力。

这么做之前要先想想：你是不是有那么大的权威？对方有没有那么尊重你？现场其他人是不是都认同你的做法？……但凡有一个人跳出来说：“我不同意你这个观点。”你的批评就失效了，还留下“这个领导脾气真大”的名声。所以，这样操作的风险极高。一个学习了沟通方法的人，应该尽可能避免这样做。

再来看时间上的控制。它是指批评最好发生在对方做错后的第一时间，而不能攒起来翻旧账。

我们当场批评，通常是不夹带情绪的就事论事。者为了表面和谐,一直憋到忍不住了再翻旧账，批评往往会演变成对人的评价，对方最直观的感受就是“原来这么久以来，你是这样看待我的可以想见，这种批评效果不会太好。

事实上，无论是时间还是场合上的控制，都是为了通过控制环境来给对方营造安全感，让他在一个松弛的环境中摊开自我。而在此基础上，我们需要学习第二个动作要领一定义问题。

■动作二:定义问题

定义问题，就是批评前一定要调查事实经过。这是为了拥有比对方本人更多的信息优势。如此，我们的批评才是有依据的。

要特别注意的是，即便我们自觉已经完成详尽调查了，批评之前还是要跟对方确认一下，事情到底是不是我们了解到的样子。因为，哪怕只是一些细微出入，都可能使整件事的面貌发生变化。为避免误会,应该准备一份核查问题清单，我把话术写在这里：

第一个问题是，“今天把你叫过来是有件事想和你沟通，我对你某个行为不满意，想和你谈谈。”直截了当地发问，一方面是不让对方产生误会，另一方面则是管理预期，在对方已知这是一个批评场景的情况下，他的承受能力会相对强一些。

第二个问题是，“发生了什么？”要有耐心，让对方从他的角度把这件事再陈述一遍。或许我们原以为是态度问题，结果是信息不对称的问题，他遗漏关键信息了。又或许是同事之间配合度不够的问题。

第三个问题是，“你怎么看这件事？”这个问题很重要，它邀请

对方先做一次自我剖析。需要强调的是，如果他自己已经意识到了问题所在，就可以直接调用我们在“怎样辅导”一节 介绍的方法，辅导他解决问题。其中不涉及任何批评，所以会是一场愉快的沟通。

第四个问题是，“在发生这件事的过程中，你都试了哪些办法？”对方自我分析后，如果你觉得他的某些看法不对，就可以抛出这个问题，主要目的是探测对方有没有主动解决这个问题的愿望。

到这里，我们已经把事情的前因后果大致了解清楚了。但还可以补充一个问题，就是问对方“还有吗”——你还有什么想补充的吗？还有什么我应该知道，但是我不知道的？你还想给我提点什么问题吗？“还有吗”是一个神奇的提问，如此简洁又如此开放。每次我多问别人一句“还有吗”时，都会收获一大堆意料之外的陌生信息，帮助我更好地理解事实真相。

我们做出的任何批评，都应该建立在准确的假设和前提之上。下面我

们通过一则练习，来看看如何通过提问，精准地定义问题：

假设你部门有个产品经理小杨，你观察到他在回复业务人员的疑问时态度不好，双方甚至在办公室发生了激烈的争吵，严重影响了两个部门的协作，而且给周围同事甚至客户造成了不好的影响。那么，你在批评小杨时应该怎么说呢？

A. 小杨，我觉得同事之间还是要团结互助的，你不能把自己变成一个别人无法协作的人啊。”

B. "你来了这么长时间，我都没跟你谈谈，今天和你聊聊。”

C. "我对你给业务人员答疑时的行为不满意，今天想给你一个反馈。”

正确答案是C。按照上文强调的，批评要开门见山，不能让对方揣测你的意图。如果小杨感觉自己平常工作表现不错，听到像B选项这样委婉的表述后，他可能会把领导发起的沟通误以为是升职加薪的先兆。而当他意识到这是一次批评后，内心肯定会经历过山车般的落差，就很难以平常心对待接下来的批评了。

“不带评论的观察是人类智力的最高形式。”A选项虽然非常直接地指出了问题，但它没有经过任何前期调研，直接给小杨扣上一顶“无法协作”的帽子，小杨肯定不服气，也不会接受你的批评。

继续看练习：

那么，紧接着你应该对小杨说什么呢？

A. “我观察到你给咱们业务人员的回复有点简单粗暴。咱们以后回答问题的时候，还是要心平气和。”

B. “上次我看到你给业务人员回答问题时有点情绪，当时是发生什么了吗？"

正确答案是B,就像我们在上文介绍的，要用开放式提问来探索对方知道的信息。比如，小杨可能告诉你，他其实已经做了非常详细的操作清单，结果业务人员还是“伸手党”，所以他在沟通时才会有情绪。那小杨的

问题就不是不尊重同事了，而是他不知道怎样更好地跟其他部门的同事协作。

没错，原先我们不了解的情况，都会在这些开放式提问中暴露出来。这样我们才能准确定义问题，进而完成动作的刷新。

■动作三：刷新动作

所谓刷新动作，是指了解到对方的问题后，把批评转译为一个具体行动，告诉对方怎样才能做对。

还是以上面的练习为例。小杨在跨部门协作时遇到了问题，我们需要告诉他，怎样才能让业务人员表现得不那么像个“伸手党”。比如可以这样说：

小杨，这其实是一个管理协作界面的问题。我的建议是这样：你回去之后可以把操作清单再完善一下，把过去被反复问到的问题补充进去。他们既然反复问，肯定是有看不懂的地方。

当然我也知道你的委屈，他们甚至没有看过你辛辛苦苦整理的文件，但是文件咱都做了，就得有效，所以，你是不是可以主动发起一次培训，给业务部门集中讲一下操作清单，在现场逼着他们所有人都看了？

既然是一个密切协作的过程，那你是不是可以跟业务部门的负责人共同商议一下，制定一个整个业务部门和你们产品部门在操作过程中协作的SOP

沟通态度不佳并不是一个无解的问题。刷新动作以后，小杨会清楚地知道接下来要做什么。

■动作四：设定反馈点

批评到这里就结束了吗？并不是。对方虽然接受了你的批评，但他回去之后到底行不行，你并不知道。所以，为了让你的这次沟通能够在他的行为里闭环，一定要设定反馈点。

我们继续通过练习来看：

完成对问题的定义、刷新动作后，小杨已经知道该怎么做了，那你接下来应该说些什么呢？

A. 拍拍他的肩膀说："赶紧回到工作岗位，好好干。"

B. "刚才咱们梳理的动作，可能需要两周来落实。两周后咱们再碰一下，看看具体实施中你还可能存在哪些困难。"

B选项就是在设定反馈点，明确了双方要在两周以后对齐工作，不仅小杨对问题的重视程度会显著提高，你也能观测到批评是否真正被落实了——如果两周之后小杨改正了，你就可以用"激励"一节|介绍的技巧，帮助他把行为建模，这次批评就导向了一个非常好的结果。但如果两周以后他没有改正，那么就进入辅导环节，看看上次批评时没有找准的盲区究竟在哪里，沟通也可以持续下去。

■项作五：完成重启

一个有建设性、有反馈点的批评其实已经基本合格了。最后"完成重启"的步骤，不是必选项，而是加分项。擅长做这一步的人，往往能在职场中快速建立起领导权威。

不管你在批评时是不是带着脾气，从对方的角度来说，他的感受一定都是沮丧的。"完成重启"，意味着你需要管理对方离开那一瞬间的情绪。

怎么做呢？有一个窍门：批评的最后一句话一定要让对方说。不能只有你一个人说痛快了，对方可能完全没听懂，带着一堆责备离开了。其实可以这么问他："这是现在的情况，你说说你的想法吧。"

对方在复述的时候可能会丢掉一些信息，你就可以把其中重要的部分重申一遍，保证对方离开时，他听到的、听懂的和你想要的是一致的。

这样做还能避免一些误会。对方挨完一顿批，可能会悲观地设想：“领导是不是要开除我？”但其实你根本没有这个意思。所以到了结尾，应该通过“重启”，让他有安全感和掌控感。

再巩固一下，回到刚才的练习：

在整个沟通结束前，你还可以跟对方说什么？

A. 勉励他：“你做得还是不错的，接下来继续加油啊！”

B. 问他一个问题：“来，你说说，接下来，你的目标是什么？”

显然，A选项会掩盖批评的严肃性，不能这么说。你可以根据自己的沟通习惯，表达类似B选项的说法。批评一定不能停在你的话语上，而要停在对方的总结或者目标上。这样对方就可以带着自己的目标、总结，而不是你对他的批评往前走了。

这才是真正意义上的重启。

■上个台阶：如何接受批评

前面我们介绍了如何批评一个人，现在把情况倒转一下：如果你被领导批评了，应该怎么办呢？

绝大部分领导发起的批评，可能就是劈头盖脸一顿臭骂。你的心情非常沮丧，但这个时候，你其实可以做以下几件事：

第一件事，不要在公开场合暴露自己的情绪。这会让领导觉得这个下属扛不住事，情绪不稳定，以后可就不敢对你委以重任了。

有一种说法认为，适当地暴露下软弱能获得同情，但我不建议这么做。即便有些善良的同事看到你情绪崩溃会伸出援手，但是请注意，与此同时他内心是在可怜你，而你在很长一段时间内都会被打上“情绪不稳定”的标签。

第二件事，不要在批评过程中急于解释。还是要让对方说痛快,否则这场批评就会变得没完没了，还显得你不接受批评。

记得前文介绍过的做笔记的技巧吗？领导批评时，你就可以做笔记，哪怕假装做笔记也行。只要你保持这个动作，领导的情绪就会在批评过程中一点点消解。这个时候你才能抓住机会，向他发起建设性的沟通。

第三件事，千万不要想怎么安抚领导的情绪，别说“您别生气”。你得想怎么解决这个问题：“领导，我明白了，我有这么几个办法来补救这个问题，您看行不行？”赶紧把他的注意力转移到解决具体问题上去。

第四件事，别等领导给你设定反馈点，主动和他约定反馈点。你可以这么说：“领导，您看这样好不好？我完全明白了，我立即就开始整改。您给我一个星期的时间，一个星期后我来跟您汇报一下我的心得和感受，您再指导我一下。”

反馈点设定完成后，领导马上接到以下两个信号：首先，这人听懂了，接受了。其次，这人情绪比较稳定，反馈比较积极。这样，他对你的印象就会好转。

更重要的是，设置反馈点意味着一周之后你可以再去找他，那你就主动给自己营造了一次和领导进行深度谈话的机会。

在职场中，这样的机会并不是特别多。如果你是个有心人，就可以运用上述方法，把批评转为一次主动沟通，为自己争取更多的职场机会。

正如纪伯伦（Gibran）所说：“一场争论可能是两个心灵之间的捷径。”

■花姐给你划重点

1.批评不是要让对方认识到错误，而是要让他做出正确的行为。

2.批评可以分解为5个动作，分别是控制环境、定义问题、刷新动作、设定反馈点、完成重启。

3.记住“下拉、刷新”这个意象，批评就是要把错误的行为覆盖掉，让新的局面呈现出来一你可以在职场或者家庭里推行-个小创新一把“刷新”作为沟通的一个暗号。当你要批评人时，可以说:“来，咱们刷新一下。”反过

来，如果你觉得自己犯了错，也可以主动跑到对方那里说:“领导，不好意思，我又犯错误了,请您帮我刷新一下。”

◎详见本书第三部分。

◎标准作业程序，StandardOperatingProcedure的简称。用统一格式来描述某一事件的标准操作步骤，用于日常工作的规范和指导。

⑭
提意见：
怎样改变自己说了不算的事

请你带着这些问题阅读：

你在提意见之前，一般会做哪些准备工作？

思考一下，怎样的意见该提，怎样的意见不该提？

一个好意见的检验标准有哪些？

“展示领导力最好的方法之一就是让别人知道你的存在。

——珍妮弗·康维勒

我能批评一个人，意味着我对他负有管理责任，也有相应的权力。比如上级对下级、老师对学生。但如果我们对他没有管理权,也担负不了管理责任呢？比如，下属对领导、客户对甲方、同事对平级？在这种关系中展开建设性冲突，其实就不是发起批评了，而是提意见。

■先发展关系，再解决问题

首先我们要认识到，“提意见”三个字，一出口就已经输了。不管是谁，只要听到对方说的那句“我现在想给你提个意见”，就会立刻调出自己潜意识里的防御对抗心理。因为这句话背后透露出来的含义是“你这样做不对"。

所以，我建议你从现在开始改一改自己的语言习惯，用“提建议”这三个字来代替“提意见”。

与“提意见”最大的区别在于，“提建议”暗示你在发现问题的同时，还带来了一个解决方案。你没有抓着对方的小辫子，说他哪里做错了，而是在想办法让他变得更好——这就提前管理了对方的感受，解除了双方潜在的对抗局面。

所以，即便我们做出的实际动作是提意见，表达时也要想办法把它处理为提建议。这不仅是措辞的调整，更是目标的调整一把解决眼前某个问题的目标，调整为发展双方“共同体关系”，做到“先发展关系，再解决问题”。站在盟友的立场上，提出有益于对方，也有益于我们自己的建议，对方更有可能接受，我们的沟通也更有价值。

在了解这一前提后，我们通过一个公式来看提意见的分解动作：提意

见=事前征求同意+定义双方关系+提供具体建议

■步骤一：事前征求同意

我们在“辅导”一节 中提到，好多人喜欢以“过来人”的身份向晚辈传授经验。这肯定是出于好心，但未必能起到辅导效果。还是那句话：“你觉得自己是过来人，但是人家让你过来了吗？”同理,提意见之前，我们也要事前取得同意，等对方同意你“过去”了，再“过去”。

当然，征求同意不是说“有句话我不知当讲不当讲”。都说到这份上了，大部分人也不好意思不让你讲。这不是征求同意，而是在发免责声明。

真正、真诚地征求同意，意味着你要做两件事。

一是你要知悉沟通中的事实、情绪和目标，把“草稿”先打好。

沟通中的事实是指：要了解具体情况到底是怎样的。你觉得对方某件事做得不到位，但这可能是因为你没有掌握所有情况。那么，事前打草稿（哪怕是腹稿）的习惯会倒逼你先调查一番，了解事情的来龙去脉以后再发言。

沟通中的情绪是指：要明确你在提建议过程中希望表达怎样的感情，表达到什么程度一是对情绪做个“降级”，让自己的意见显得更加客观、理性？还是故意表现出愤怒和受伤，让对方感受到压力？这些都是可以提前准备的。

沟通中的目标是指：要想清楚为什么提这个意见，希望达成怎样的效果。比如，我们向领导提意见，是为了反映同事身上的毛病，指出领导本人的问题，还是为自己争取更大的做事空间？对方的反馈不一定如你所愿，我们在提问前要抓住核心目标和主要矛盾，在此基础上考虑和对方做哪些交换，做出哪些让步。提意见一定要抓大放小，一次解决一件事。要是什么都想要，对方就会觉得你不是提意见，而是在挑毛病。

在完成事实、情绪、目标三方面的准备后，你就可以做征求同意的第二步了：“我对这件事有个建议，你想听一下吗？”

大部分人都会在口头上表现得“从善如流”，你也许没法判断对方是否真的愿意听你的意见。这里我给你一个判断依据一不是听他怎么说，而要看他怎么做。倘若对方真的有这个需要，他肯定会找机会与你面对面沟通。如果他闪烁其词：“太好了，但我现在没时间,你能不能写个微信给我？”或者升级沟通场合：“好啊，你把谁谁谁叫上，咱们一块儿说。”都说明对方不是很想继续听你的意见。

当你接收到上述信号时，就此打住——在提意见这个场景里，我们没有义务，也没办法强制要求对方服从我们的意志。适时关闭沟通界面，其实是一种保护自己、保护关系的方式。

而在对方愿意听取你建议的情况下，过程中也有几个注意事项：提意见和批评一样，要控制时间和场合，最好在对方心力资源充沛的情况下提。别等人家快下班了，要出门接孩子时把人拦住，或者在人家加班到半夜，快结束工作时上去提意见。同样，最好不要当众提，当着众人的面，很容易激起双方输赢对抗的心态。

■动作二：定义双方关系

在合适的时间、场合，也在对方愿意听的情况下提意见，开场语应该是怎样的呢?

先说一种最坏的形式：“这事儿其实和我没啥关系。”这是为了表现出自己似乎很超脱。问题是，当然有关系！没关系，为啥要说？我反复讲，提意见要先发展关系，再解决问题——所以，我们就是要证明自己是作为共同体的一分子来发言的，也充分考虑了共同体的利益，并不是随便指指点点。

所以一开场，我们恰恰应该先定义双方的关系，告诉对方，我们是一伙的。

比如，你提意见的对象是上级，可以这么说：“成为您团队的成员，我受益特别多。您在某些事上对我的指导，是从0到1级别的。”

比如，你提意见的对象是跨部门同事，你们原本井水不犯河水,在提意见前就需要重新定义双方的关系，可以这么说：“我们一起在公司共事那么

长时间，我特别认同你，觉得你是一个我特别喜欢的战友。“

再比如，你提意见的对象是其他部门的年轻同事，你想指出他身上的毛病，可以这么说：“我看到你，就像看到了刚进咱们单位的我自己。”

三种不同的表达方式，其实都在强调一个事实：“我们是一伙的。”那么你就可以在提意见前很快确认双方共同体的关系。

从另一个角度来看，在无法证明双方是共同体关系的情况下，我们就不该跟对方提意见。原因很简单，对方和我们都没有什么关系，凭什么要听我们的呢？我们可以在接下来的练习里来看，哪些是可以提意见的场景，哪些则是应该把嘴管住的场景：

1. 同事聚餐，去一家餐厅吃饭，发现服务质量特别差，这个时候，你要不要把餐厅老板叫过来提意见？

2. 你听说同事A特别受不了同事B的某个习惯，但你和两个人关系都很好，你想委婉地提醒下B同事，要不要提？

3. 开放办公环境下，同事每次打电话都开免提，影响了周围人办公、这个时候，要不要提醒他？

4. 你有一个关系特别好的朋友，但他的工作经常干得乱七八糟，你要不要跟他说说怎么改进？

第一个场景，不要提。你能做的最正确的决定就是赶紧结账，及时止损，记住下次不来了。但肯定有人会觉得自己利益受到侵害了，非要把经理叫过来，一开始就事论事，再往后就会演变成争吵，甚至冲突。平心而论，我们为什么要冒着被伤害的风险，去提这个与自己长期利益无关的意见呢？完全没必要。

第二个场景，听到同事对同事的吐槽，为了让他们俩更好，要不要给其中一位同事提醒呢？坚决不要，这会好心办坏事。如果我们真的觉得被吐槽的那位同事值得变得更好，就应该把这个意见作为自己的建议来沟通。

第三个场景，同事在办公环境开免提，影响大家办公。这个意见可以提，但要讲究方式，因为它对对方并没有显而易见的好处。所以，要把它处理成对双方都有好处的建议。你可以建议他打电话戴耳机，这样其他人发出的响动就不会影响他的通话环境，大家在办公室里互不干扰。

第四个场景，不要这么做。这道题的表述最有混淆性。很多人认为，我们是好朋友，又不是外人，为什么不提？事实上，你们俩只是生活上的好朋友，而你提的意见关乎他的工作。在工作这件事上，你们并不是共同体，你就没有资格指手画脚。所以，一定要忍住。如果对方主动问你，你可以用帮助的方式，而不要用提意见的姿态来指导他。

总的来说，我们在提意见时的自我认知必须是一名利益攸关者一我跟这事儿有关系，所以我提的意见才值得被认真倾听。

■动作三：提供具体建议

紧接着是第三个动作，提供具体建议。

你可能听过这样一件事。华为的一名新员工针对公司的经营战略问题，写了一封“万言书”，递给任正非。结果任正非批复：“此人如果有精神病，建议送医院治疗，如果没病，建议辞退。”

站在新员工的立场上，这个批复简直太不合情理了：“我明明是为了公司好，有意见为什么不能提？”但是，我们对照“提意见公式”来看，就会发现问题所在。

首先，这个员工才来上班两个月，甚至还没成为一名正式员工。而任正非作为华为的创始人，把切身利益、身家性命都押在公司战略上,我们有什么依据判断，这个员工在公司战略的问题上会想得比任正非更明白?

其次，这个员工在成为公司的“利益攸关者”之前，提意见的方式其实是评判性的，是在居高临下地教训人。因为他没有“躬身入局",自然不会有具体的行动建议。

我们之所以强调“建议要具体”，是因为只有具体的建议才是可以执行的。如果对方听罢觉得有道理，就可以立即展开行动。比如，一个新员工

针对某个具体的开会方式、某项具体的管理举措向公司提建议，只要足够具体，哪怕这件事很小，也能赢得他人的重视和尊重。但反过来，没有带上具体方案就提意见，对方最直接的感受就是你在刷存在感。

除了写“万言书”的例子，我们在日常工作中也会遇到这样的场景。有的人上来“哐哐”一顿提意见；这个问题值得改善，那个问题影响用户体验……领导说：“好，意见很到位，那你负责落实一下吧。”这个时候，要是提意见的人闪烁其词，觉得自己解决不了，或者虽然有办法，但认为这是一口大锅，不想背，那这个意见的质量通常不会高。因为提出意见的人不是真正认为这件事必须要做，只是想显示一下自己高明，刷个存在感。本着这样的心态，他就很难把问题想到点子上。被提意见的人当然会因此对他形成不好的印象。

还有一种情况是，我们提供了具体建议，也愿意把自己“放进”方案里把事情做好，但对方还是不接受我们的意见，这是为什么?

曾经有位同学跟我提过一个困惑：他刚进入一所高校当老师.开学第一个月，校领导班子组织教师座谈会，让大家提意见。他就以“怎样提高教师能力”为主题，提出了自己的建议，也给出了解决方案，但校领导并没有对这个问题做出回应，这让他非常困惑。

我们可以换位思考一下，从领导的角度看，这个具体意见意味着什么。

对领导来说，他接收到了两个信息：第一，这个意见的潜台词是“其他老师能力不行，有待提高”，相当于一个新老师站在了原来所有人的对立面，还要求领导表态站队，虽然这并不是这位新老师的本意。第二，即使这位新老师提出的建议是对的，但是他初来乍到，对学校很多方面的工作不甚了解，提出的问题可能并不是当务之急。

很多新人初入一个环境，会为了自我表现疯狂提建议。但到这里我们会看到：提出具体的建议、展现方案力之前，我们需要证明自己是共同体的一分子。不是有句话那么说吗? “母校就是自己能骂，但别人不能骂的地方”。只有是共同体的一分子，你才可以提意见吐槽，如果不是，不好意思，这个共同体的所有人都会站出来反对你。

■提意见如何常态化

我相信，任何一个团队的领导者都会希望自己队伍形成坦诚提意见的氛围。但从上述讨论看，提意见的难度很大，成员提意见时容易产生心理负担。那么，为保持团队的开放性，可以怎么做呢?

事实上，你可以在团队里定期组织活动，推行一种格式化的表达方式，在一个封闭的场景里，让大家只聊三件事:

你希望我开始做什么事情。

你希望我不要再做什么事情。

你建议我在什么地方、哪些事情上投入更多。

大家可以通过一个制度化的方式定期交流想法。对团队成员来说,在这个场合提意见就不会有什么心理压力了。

如果你没有带团队，但幸运地在一个开诚布公的团队里工作，那你一定要珍惜这个团队，因为不是所有的组织都可以这样开放、有活力。

■上个台阶：如何接收意见

当然，我们还可以转换角色，来看如何接收别人提的意见。

首先，要知道对方在给你提意见前调动了很多心力资源，所以，你要表现出对他情绪的接纳，去理解、感谢他。

其次，一定要给对方反馈。对方的意见你理解了没有？准备照着做吗？不准备完全照着做的话，你应该调用“肯定反射”指出自己准备做哪部分。当你特别认真地接收并落实对方的意见时，你们就在无形中结成了共同体。

.最后，在接收信息时要主动“留痕”，即通过邮件或者交谈纪要，

把对方提的意见记录下来，事后发送给对方。这个过程不仅体现了你对对方意见的重视，也是在跟对方确认，看他是不是你理解的意思。

但你可能还会遇到一种情况，就是别人提的意见特别不靠谱，你并不想落实。怎么办?

除非这个人是我们的直接上级或者某个利益相关者，否则绝大部分提意见的人其实并不关心我们最后落实的结果，所以，一般人随口提个意见的话，我们展现出好态度就够了。

但如果对方就是我们的领导，还在盯落实结果，那我们就要坦

诚地告诉对方，我为什么没有那样做。在和他们沟通时，千万不要用证明对方意见错误的方式来为自己辩驳，这样就伤害了对方提意见的感情。我们应该论证的，不是对方提错了，而是时机还不成熟，我们实际是可以把事情做好的，那么对方提意见的目的就达到了。

■花姐给你划重点

1.提意见关键是把握好自己的心态：把提意见转化成提建议；先发展关系，再解决问题。

2.提意见的动作要领是：事前征求同意，把双方的共同体关系定义好，再给出具体建议。

3.可以通过定期组织制度化、格式化的提意见活动，把提意见变成营造团队信任感、提高团队绩效的助推器。

◎详见本书第三部分。

⑮
绩效面谈：
怎样事半功倍地发挥你的领导力

请你带着这些问题阅读：

你认为绩效面谈最重要的目标是什么？

在发起绩效面谈时，应该注意哪些细节？

在绩效面谈的过程中，要和下属就上一阶段的业绩表现达成共识吗？

“企业没有创造出一个有意义的工作场所，代表着“管理的耻辱”。

——约翰·麦基

如果你是一名带团队的管理者，这一节内容对你非常重要。因为你能否创造工作场所的意义感，很大程度上要依靠绩效面谈这个场景。如果你还没有带队伍，那么这一节可以帮助你换位思考你的领导都是怎么“盘算”你的。

在我看来，如果一个人深陷于日常琐事，变成“工具人”，就很难感受到工作的意义。因为他的所有注意力都已被细节和过程占据。而绩效面谈可以把人暂时性地“拔出来”，让他站在全局立场上重新定位、调整，再出发。

关于绩效面谈，不同公司的叫法可能不一样，但内容大同小异，就是团队领导在一定阶段内向下属反馈工作成果。由于绩效面谈往往被安排在公司调薪或者发放奖金前，很多人认为这是对下属过去一阶段工作的评价。

这个认知显然是错误的。和员工沟通绩效，是为了让他明年的表现优于今年，让团队未来能有更好的业绩成果。绩效面谈真正要实现的目标不是盖棺论定，而是开启未来。

可以说，它是组织与组织成员之间一次“透明化”的互动。不仅组织（包括直接上级）对员工的评价是透明的，组织的战略目标对相应岗位上的员工也应该是透明的。

我们接下来介绍的关于绩效面谈的方法，本质上都是为了增强组织和

组织成员之间的透明度，消除二者的盲区。先记住这个公式,它由两个动作要领组成：

绩效面谈=营造正式感+换框架

■动作一：营造正式感

在绩效面谈的场景里，你作为团队领导，代表的不是个人，而是整个组织。所以，这会是一场特别正式和严肃的谈话，你也要尽可能地去营造正式感。

但你可能会问，不就是评个绩效打个分吗？员工关心的是奖金,为什么要那么正式地走个过场呢？甚至你会觉得，和下属天天都在一起干活，过程里该说的都说了，为什么还要浪费那么多时间来做这件事呢？

我建议你换个角度来思考绩效面谈的意义：作为带团队的人,你的发展晋升其实取决于团队的整体绩效水平，那么绩效面谈就是你对团队的绩效水平、工作方式进行干预的重要时刻。这个短短的面谈和打分数、调工资、发奖金紧密联系在一起，在此情此景中，员工的注意力是高度集中的，特别容易听进你的话，谈完之后也会特别积极主动地去落实你的要求。

这么高质量的沟通时刻，本质上是组织通过绩效机制来给我们赋能。可以说，绩效面谈的正式程度再怎么强调也不为过。

具体而言，我们可以从以下三个方面来营造绩效面谈的正式感。

第一，时间意义上的正式感。提前预约，亲自预约（而不是委派秘书通知）。你表现得越重视，下属也会越重视这次面谈。

当然，还有一些容易忽视的细节。首先，不要指定时间，最好提前空出几个时间段供下属选择。其次，提前和下属沟通，让他在谈话之前专门准备几个问题，由你在谈话时为他解答。比如，可以这样说：“你接下来对

自己的发展有什么需求，或者你现在有什么自己解决不了的问题，可以提前准备一下，我们到时候展开聊聊。”

从下属的角度讲，让他选择面谈的时间段、提前准备问题，一方面是为了给他应有的尊重，让他对这次面谈有一些掌控感；另一方面也是为了调动起他的准备度，引导他提前思考相关问题，避免出现脑袋空空就来面谈的情况。

而从你自己的角度讲，在指定时间集中进行绩效面谈是非常耗费心力资源的。如果安排得很临时或者节奏特别快，可能谈两三个人你就已经非常疲惫了，那接下来的面谈效果就不会好。所以，提前计划时间，也是为了保护你自己的心力资源。

第二，空间意义上的正式感。一般来说，绩效面谈没有边吃边谈的，也没有在工位上直接谈的，我通常建议在一个独立的、不受干扰的封闭空间进行面谈。

而且，特别注意不要选在你的办公室。对下属来说，绩效面谈压力本身已经很大了，还要“客场作战”。更关键的是，他会在众目睽睽之下进出你的办公室一如果你们在交流过程中产生冲突，等他怒气冲冲或者哭哭啼啼地从办公室离开后，外面的人怎么看他？下一个人又会怎么想？

前一个人的状态会对下一个人造成极大的干扰。

所以，找一个不会受其他因素干扰的第三空间尤为重要。你当然可以在这个空间内做一些设计，比如，用投影仪把业绩成果以可视化的形式展示出来。再比如，把大家的工作成果打印出来放在手边，需要时进行展示。

甚至两个人落座的位置也是可以有设计的。很多人习惯面对面坐，但这其实是谈判桌上的坐法，对抗感很强。还有人会安排两个人肩并肩坐，这样又过于亲密，不符合绩效面谈正式感的要求。我建议，你们落座后，双方的视线能成一个90度夹角。这样既可以做到视线交互无障碍，同时又保持着安全距离。这也是你在绩效面谈中应该展示出来的态度。

第三，话语意义上的正式感。你的话语本身也要做一个设计。绩效面

谈直接关联着下属的职级、奖金和工资，日后有可能被翻出来作为“呈堂证供”。所以，你对员工的绩效评价要非常准确，不能有模棱两可的地方。

比如，我们经常会在绩效面谈里听到，“你干得挺好，我对你挺满意”。这个“挺好”是多好，“满意”是个什么状态？没犯过错误吗？没什么值得改进的地方吗?

大部分公司都有严格的绩效管理制度，可能是KPI,也可能是OKR,或者是自己设计的绩效考核机制。总之，你可以严格按照公司制定的一套标准给对方反馈。

当然，也有的公司可能没有特别完善的绩效考核制度。为了提高对话的有效性，你可以这么说：“小杨，这个季度，假如咱们说满分是100分的话，你给你自己的工作打几分？”

这个问法看重的不是分数。不管是员工自评，还是组织形成的一个大致评分，分数都是你们接下来讨论的一个“脚手架”。你可以利用它，把对一个人模糊的评价拉到关于一个具体问题的讨论层面上去。比如这样说：“小杨，上半年公司给你的绩效是3.75分（满分5分）,这意味着你的工作在公司属于中上水平。我跟你说说这3.75分是怎么来的，被扣掉的分又是怎么扣的。”

有了这个脚手架，你就不再是泛泛地评价人，而是沟通具体事项了。因为事实是可衡量、可核查的，所以对方在你提出一些负面反馈时就不会觉得你在否定他这个人，你们所做的只是事实层面的讨论。

当然，就事论事地沟通“分扣在哪里”时，要厘清一对概念：工作纪律与绩效评价。不能迟到，退到5次扣2分，这是工作纪律；对某个岗位要为公司创造的业务成果进行评价，才是绩效评价。绩效面谈是一场针对绩效结果的谈话，那些在工作现场就应该及时指出的工作纪律问题，不宜出现在员工绩效的讨论上。

而在你指出绩效得分是怎么得来的，又是怎么扣掉的以后，接下来的这句话至关重要：“我们看看，后续可以从哪些方面，把扣掉的分挣回来。”没错，你对员工接下来的要求也要非常准确，让对方能够针对性地行动。

比如，你的某位员工在“员工辅导”这一类目上扣了2分，你可以这样精确地提出要求：“你们团队现在一共5个人，有的进公司3年了，有的1年，但这5个人基本上都处于同一个水平，这就是你的辅导工作没做好。3年的当然应该比1年的更成熟、更有价值贡献度。我希望明年你要细化对下属的辅导：对于进公司3年的员工，你要做哪些辅导工作，要让他们达到什么标准；刚进来的员工，要在几个月之内，让他们可以独立开展工作。这是我对你的要求。”

这样来设计要求，下属就会非常清楚地认识到该朝哪个方向努力，怎么做，做到什么程度。这比泛泛的一句“你辅导工作做得不好，明年要重视辅导工作”要更正式，当然也更有效。

■动作二：换框架

到这里，我们完成了绩效面谈时间、空间和话语意义上的设计，营造出一个郑重、严肃的沟通氛围之后，接下来就需要“换框架”了。

换框架，简单说就是给员工看看大局。这个大局框架有可能是公司明年的某个新战略目标，也有可能是你们这个部门在整个公司中的新定位，当然还有可能是你自己提出的一种新的工作方式。但无论如何.它们都有一个共性，就是让下属从日常的琐碎事务里跳脱出来，在更大的框架之下看待自己的工作。

我经常听很多带团队的朋友跟我抱怨：“这一届年轻人真不好带啊，动不动就离职。”但当我们挨个追问年轻人离职的原因时，会发现他们并不是随便做出离职决定的。事实上，他们大多认为自己的工作不重要，有我没我都一样。也就是我们在前文说的：没有体验到意义感。

但是你想，如果他们的工作没有任何价值可言，那么公司根本不会设置他们所在的那些岗位。这种错位的认知究竟是怎么造成的呢?

我想说，员工之所以有这种想法，大概率是因为领导没有给他看过大局。

这就像我们看战争片一样，一场大战激烈，整个战场一片焦土。但对于身处某个区域的战士来说，他要用生命捍卫的，竟只是身后几米高的小

土包。无意义感就会油然而生一为什么要花这么大代价来守这个小土包?这时，如果上级告诉他：“我们之所以要守住这个地方，是因为这是战略要地；失去了这个战略要地，整场战役就会失败。”战士们守护土包的心情就完全不一样了。

这印证了过去我们常听到的那句话：知道为什么而战的士兵是不可战胜的。

我们还可以想象一个爬山的场景：组织员工攀爬一座高山，你站在山顶鼓励他爬上来，告诉他无限风光在险峰。但对站在山脚下的员工来说，他看不到风光，只能看到路途中的危险与磨难。如果你不把风光到底是什么告诉他，那你的鼓励对他来说，就是“公司在为难我”。他只能感受到越干越累，越干越难。

作为领导者，你要定期帮员工扩大视野，让他们可以在一个新框架之下了解全局。

举个例子。你的一个下属在上季度犯了一个错误，在某件事上没有给其他同事足够的支持，那么在绩效面谈里，你就可以帮他分析，他之所以会犯这个错误，是因为对公司最近进行的组织改革理解不到位。那么，你就要和他对齐改革的真正目标。

如果你说明白了这一点，这个下属马上就会明白，未来自己的工作该怎么跟改革措施靠拢，并尽快落实到行动当中。

这就是换框架、谈大局的价值——尤其对于那些只会埋头拉车,永远不知道公司在干啥的“老黄牛”，你更应该经常给他讲讲大局，让他走进公司战略的框架当中，未来他做事时才会有清晰的目标感。

那么，“换框架”具体的操作方法是怎样的呢？你可以问他三个问题：

你知道明年公司最重要的目标是什么吗？

你知道公司的目标对咱们部门意味着什么吗？

你知道这对你意味着什么吗？

我们分开来看。第一个问题意味着公司可能会产生一些新的岗位、新的项目，这对下属来说都是新的机会。第二个问题意味着公司（部门）对你的能力可能会有新的需求。第三个问题则意味着你必须做出取舍。比如，要不要跳出舒适区，花更多时间培养新能力；或者要不要换一个新岗位等。

员工在得出这三个问题的答案后，立刻就能看到自己在这家单位更多的可能性。所以，在绩效面谈时，换个框架，把公司的大目标展示给员工看，是一件特别有必要的事。

当然，除了公司的大目标之外，你也可以给下属换一个其他框架，只要能引导对方把视野放大，更好地开启未来就可以。比如，对于进取心没有那么强的同事，你就给他一个“对标对象”，让他在对标对象的框架里看问题。

我曾经有一个非常优秀的下属，心态特别阳光。明明已经成为一条重要业务线的负责人了，但他仍然没有要较劲的意思。作为领导,我特别着急，因为一个完全佛系的人很容易停滞不前，这是非常可惜的。

这个时候，我就主动给他制造了一个较劲的对象。注意，不是人与人之间的较劲，而是能力上的较劲。具体来说，我的这个下属能力上有一个短板：他的细化能力较弱。我就给他看了同级别另外一位同事做的预算表：“你看，你们年龄差不多，又是同一阶段的业务负责人，但你看人家做预算做到什么程度，你的预算是什么情况。”

接下来的这句话格外重要：“这不是做表格清不清楚的问题，这说明人家逻辑清楚，那他就能带更大的队伍。为什么？随着管理的队伍扩大，你不可能永远靠你的个人示范和魅力去领导团队。最后一定是靠规则去这么做。所以，你以为这只是账算得清楚吗？规则意识足够强，那他就会逐渐码出自己团队的规则，未来就能领导更大的团队。"

更换下属看待问题的框架，不是“你看，那谁都已经带团队了，你要抓

紧啊”，也不是“你看，人家业绩多少，你们组多少”，而是让他在能力发展层面，有意识地与更优秀的人对标。在对方的能力框架之下，了解自己有哪些能力是可以补齐的。

这里要特别注意的是，一旦下属有了对标对象，无论是个人层面还是能力层面的比较，都会让他产生不公平感。这是你应该出手引导的时候，也是给员工“换框架”的好机会——你可以带着他从你的视角出发去看问题一告诉他，那个人的机会都是怎么来的，他的什么特质对这个组织是有价值的。

对于员工来说，他没有你作为领导看问题的视角，遇到这种情况时就会觉得“对方是不是有什么关系啊”或者“领导是不是瞎啊”。这种想法憋在团队里，肯定都是隐患。而绩效面谈就是你创造透明化环境的最好机会，也是你管理和下属关系的最好机会。

■最后的结尾，留给对方说

绩效面谈在完成“营造正式感”和“换框架”这两个关键动作之后进入了尾声。但在这里其实还有一个小技巧，就是在做完整场绩效面谈后，你要把最后的说话机会留给对方，让他说说自己的想法和计划。

把谈话的最后一句留给对方，第一是让对方有掌控感，这在前文已经介绍过了。第二是你要结合他的想法来判断，这场绩效面谈，对方究竟听懂没有？他对自己的定位和接下去的计划是什么？这也是员工对组织透明化的过程。

你会发现，不同的人，反馈会有差异。比如在给下属“换框架”，让他们知悉公司接下来的目标以后，一些人浑身充满了干劲，想展露一番手脚，那么我们绩效面谈的目标就算达成了。

但还有一些人却没什么干劲，只想做好自己的工作，并不想承担更多的责任一这样也没问题。毕竟，一家公司不可能每个人都是冲锋队员，打辅助的卫生员也是很有必要存在的。但是，作为卫生员的员工需要意识到，这是我自己做出的选择。那么，授勋的时候没有我，我不能觉得不公平。这个想法，他要对组织透明，也要对自己透明。

比如在最后结束的时候，引导他说完最后的想法之后，你可以说：“好的，现在我知道了，你想在自己原有的岗位好好干，不想做这些创新尝试。这当然是可以的，公司也需要这样的稳定性。但我想再提醒你一次，你是认真做出的选择吗？”

这一步确认，就是让员工拷问自己的内心，把自己的决策对自己透明。而在绩效面谈的过程中，管理者应该把每一种选择的好处和代价摊在下属面前。如果每一个选择都是他自己做的，那他就不会对组织有怨气。

走完这一步后，你会发现，绩效面谈看似是公司要求的一个仪式性流程，实际是你带队伍、码团队和捋思想的绝佳机会，也是很多优秀管理者会认真准备的一个沟通场景。

■上个台阶:如何接受绩效面谈

前面介绍了怎样跟下属作绩效面谈，这一部分我们再来看，作为下属，你应该怎样接受领导对你发起的绩效面谈。它可以分成三种情况：

第一种情况，你发现你的领导不认真，跟你走过场地谈。事实上,如果对方对待绩效面谈的态度非常随便，就说明他不是一个值得追随的领导。那你可能要在公司里观察，有没有比他更愿意带人的领导，如果有机会就争取调岗。

第二种情况，你发现你的领导作绩效面谈的水平不太高。这和第一种情况中领导的态度有问题是两码事。领导水平的高低，不是我们能判断出来的。有时候，我们觉得领导水平不高，可能是因为我们没有看到全局。而如果领导确实没有准备充分，在这种情况下，你就可以“反客为主”，发起一个主动的探索，比如请他给你打个分。

第三种情况，你发现你的领导以非常规范的格式跟你作绩效面谈。如果真是如此，那说明你们双方都很重视这件事，面谈大概率会有好的结果。这个时候真正具有考验性的，其实是双方的准备度——谁的准备度高，谁就能掌握谈话的主控权。

但你在过程中一定要清楚绩效面谈的目标是什么。不管谁是发起人，面谈的目标都是围绕“透明化”设定的。所以，要让代表组织的领导清楚地

知悉你的想法。当然，你也可以从领导的角度去理解自己在整场“战斗”中的位置是什么。

还是那句话，知道为什么而战的士兵是不可战胜的。

批评、提意见、绩效面谈，都是通过比较主动和强势的方式来对他人的行为加以塑造。我们马上要进入的是一个看似毫无权力因素、实则靠隐性影响力发挥作用的场景：主持一场会议。

■花姐给你划重点

1.绩效面谈不是盖棺论定，而是开启未来。你要代表组织，尽可能地增强与下属之间的透明度，扩大对未来发展的共识。

2.作绩效面谈，要从时间、空间和谈话内容上去营造正式感。在设计谈话的时候，实际的绩效分数只是个“脚手架”，重要的是，你要给到下属精确的反馈和要求。

3.绩效面谈是带团队的关键时刻。因为这和大家的切身利益相关，所以你要在这种大家注意力都高度集中的时刻，给他们换上更完备的认知框架。

⑯
主持会议：
怎样降低你的存在感,提高你的控场力

请你带着这些问题阅读：

如果会议上大家经常跑题怎么办？

如果会议上没有人愿意发言怎么办？

会议上讨论的共识，怎么保证它落地？

“要有生活目标，一辈子的目标，一段时期的目标，一个阶段的目标，一年的目标，一个月的目标，一个星期的目标，一天的目标，一个小时的目标，一分钟的目标。

——托尔斯泰

问你一个问题：在一个会议场合中，主持人是主角吗?

先说我的观点：主持人看似在台前，但实际扮演的是“幕后”角色。所以，主持人不仅不应该是主角，而且存在感应该越低越好。

当然，相对于比较仪式性的年会、工作报告会，我们这里介绍的主持会议方法，更适用于日常正式或半正式的工作会议一不同成员被召集在一起，就讨论的议题达成共识。

无论规模大小，这类工作会议都要单独设立一个主持人，目的是将其与会议决策者区分开来。如果你身兼决策者和主持人两职，就相当于既要当裁判，又要当运动员。所有人都等着你说话，你自己也会不由自主地多说几句，那么这场会议肯定会变成一言堂。

设立专职主持人，其实是为了在一个更可控的情况下推进会议。你可能会问，就是开个简单的部门例会，也要这么做吗?没错，团队再小也应该把主持人的位置腾出来，让成员轮流当主持人。这不仅仅是对团队成员的锻炼，也会规避团队领导“自导自演”的情况，并且让决策者最终的判断更有分量。

■会议主持人=牧羊人

回到会议主持人的角色。之所以在这一部分介绍这项很容易被理解为“自我展现”的沟通工作，其实是为了说明我们对这个角色的定位。没错，想要成为一名合格的会议主持人，应该要求自己像牧羊人一样，把握会议方向，控制会议进程。

联想一下牧羊人的特点，你就明白了。首先，他们目标坚定，就是要把所有羊往羊圈里赶。其次，他们有强烈的责任心，在羊群走散时负责把它们找回来。

会议议程和羊群一样，也是会“乱跑”的。与会人员发散的注意力让讨论没法落在一处，更不用说达成共识了。虽然发散可能会带来一些创新，但扮演牧羊人角色的主持人仍然应该引导大家收拢，让讨论边界变得清晰。

我们会发现，那些不是以收拢，而是以展现自我为目标的主持人会遭遇这样的问题一浪费别人的时间来表现自己，不仅不会给自己加分，还会让所有人都反感。所以，在主持会议的场景中，孔雀型人要克制住自我表现的欲望，坚定地“把羊群送往羊圈”，将会议讨论引导至一个边界清晰的范畴。

那么，带着牧羊人的自觉，我们结合公式，来看看主持会议的动作要领：

主持会议=行为设计+全程控场

■动作一:行为设计

主持好一场会议，前提是清楚会议的目标是什么。一场为「让所有人落实某项特定事宜而召集的会议，和一场没有既定的想法、只是为了集思广益而召集的会议，目标不一样，主持人和与会者的沟通方式自然也不一样。这个时候，主持人可以通过行为设计，使用一些非语言的方式向与会者施加影响，完成会议组织工作。

以下列举了4种方法，供你参考。

方法一：设计场地

安排会议的召开地点，本身就是主持人和与会人员的一种沟通方式。比如，把会议安排在工作现场，和专门预定一个会议室，或者把与会者带到度假村开会，三者传递的信息显然是不同的。

工位上召集的站会，在开会前就向大家传递了一个强烈的沟通信号:这个事儿必须当场定下来，而且开会时间不会太长，只谈具体的事。至于组织全员到度假村，在一个休闲娱乐的场合开会，其实是在暗示大家可以敞开聊，会议主要是为了促进大家的情感和交流，得出讨论成果则是次要的。

可以想见，开会场地的选择其实传达了非常丰富的沟通信息。这是你应该结合会议目标首先把握的。

方法二：设计时间

同理，对于开会时间的设计也蕴含深意。

比如，公司平常9点上班，你告诉大家："这个会，辛苦大家，上午8点之前一定要到。"潜台词其实就是会上讨论的事项刻不容缓。但是如果你说："我们把会议安排到下班后，大家现在都跟家里打个招呼，可能会很晚。"意即我们需要充分讨论，"耗到"大家达成共识为止。

所以，下次你发会议通知的时候，也可以通过设计会议时间，预先向与会者传达信号。

方法三：设计环境

设计会议环境同样是有效的沟通手段。

我们可能都有这样的经历：进入一个会议室后，发现座位的安排方式跟以往不同，大家要从围坐一圈变成分小组落座。那我们立刻会意识到，这是一个要进行讨论的会议，甚至可能要按组别来竞争。

当然，设计环境不仅体现在位置安排上。有的会议主持人还会把握会场中的其他一些要素。举个例子，通常在互联网公司，会议室里摆放的是

瓶装水或一次性纸杯。但当会议参会方是一家体制内的单位时，心思缜密的主持人就会把瓶装水换成青花瓷的杯子，通过两排码放整齐的瓷杯向与会双方传达郑重感、仪式感。

同理，主持人提前在会议桌上准备好笔和纸，就意味着这个会议要讨论，要做记录；主持人预先把会议资料送至参会人手中，就意味着大家要提前做功课，不能无准备就发言；主持人把沙漏、计时器摆放在会场的醒目位置，就意味着会议讨论要有时间观念；而主持人将两张很大的罚款二维码贴在会议室的醒目位置时，就意味着会议规则很重要，违反规则就有可能被罚款……

当这些本不应该出现在会议室的小道具出现时，无须主持人强调，会议的氛围也会相应地发生改变。

除了会议室环境，主持人本身的服装、状态也是“环境设计”的-部分。一个平日衣着随意的人在做主持人的那天换上一身笔挺的西装,与会者就能从中解读出他的态度。更关键的是，主持人的态度也会进一步影响所有与会者的态度。

你看，身为会议的主持人，是不是“工夫在诗外”？什么都没说呢,一个有经验的主持人就可以传递出很多沟通信息了。

方法四：设计规则

规则的设计，简言之是在会前“立规矩”。

当年，联想的创始人柳传志先生在联想公司定了一个规矩：“开会不能迟到，迟到就要罚站一分钟。”从那以后，不管是谁迟到，通通要在门口罚站一分钟，柳传志先生自己迟到也甘愿受罚。直到有一次，一位德高望重的老领导迟到了，请注意是柳传志先生曾经多年的领导也是如何应对的呢?

如果柳传志先生说，“迟到该罚，但我作为晚辈，我替您罚站”，是个不错的沟通策略，但效果其实没那么好。毕竟，真正破坏规则的人没有受到惩罚。

柳先生是这样对老领导说的：“根据咱们的规则，您也得罚站。不过，您在这儿站一分钟，下班回家之后，我到您家去给您罚站一分钟。”老领导真的就站了一分钟。后来柳先生说：“我坐在那儿，坐出一身的汗。"

这个看似“不近人情”的做法起到了给会议主持人赋能的作用。通过这个举动，所有人都会意识到，不迟到是会议召集的一个刚性要求，谁都不能“豁免”。

需要特别注意的是，首先，规则要在会前制定。不能等到会议半途越讨论越混乱的时候，再去“拍脑袋”立规矩，这样很容易让主

持人和与会者变成对立面。其次，规则要根据不同的目标和会议形式去设计。不能所有的会都紧张得像拉警报一样，没人受得了。

那么，规则设计的分寸感要怎么把握呢?

常见的会议规则跟下述三件事有关：

第一是手机和电子设备的使用规则设计。这是为了管理参会人的注意力。

第二是发言时间的规则设计。这是为了严防跑题和超时。

第三是会议材料管理的规则设计，这是我认为最重要的一个设计。比如，在公司各部门的汇报会上，某个部门交上来60页幻灯片。但各部门都只有15分钟的陈述时间，根本没法讲完这么多页数，那这份材料显然会带来会议超时的问题。所以，与会人应该提交怎样的材料，也是规则设计的重要组成部分。

就我所知，现在很多优秀的公司都为此设计了一项规则：会议不允许使用专门制作的PPT演示文稿，一律用文档，而且不能超过6页。使用文档首先是防止各部门为自我表现，在PPT设计上面下无用的功夫。其次，文档的信息呈现形式和PPT不一样，逻辑简明清晰，提供的信息更加朴素完整。更重要的是，文档无须讲解就能阅读。有的大公司搞“会议革命”，就会要求主持人在开会前15分钟让与会者保持沉默、先读文档，再开始讨论。这就节省了宣读、讲解的时间。

很多优秀的公司正是通过这套材料管理的规则来提高会议效率的。但反过来，如果你召集的是一个成果展示会，那就要组织PPT,甚至视频材料的制作，因为它们显然更切合会议的目标。也就是说,我们应该明确“会前设计”的原则，根据会议目标、会议形式，当然还有组织自身的习惯来设计规则。

■动作二:全程控场

主持会议的第二个动作要领是全程控场。它也可以像行为设计一样,通过4种不同的方法来把握。

方法一：会前积极跑动

会议主持人要做的沟通，80%都发生在会前（比如场地、时间、环境和规则的设计），而不是开会的时候。可以说，会议主持人的一项特权，就是可以在会前发起想做的沟通。比如，你平时和领导沟通的机会不多，但是当你要帮他筹备一个会议时，就可以向领导多请教:“这个会您希望怎么开？我作为会议主持人，您给我提提要求。有什么需要我特别注意的吗？根据您的时间安排，您希望会议多长时间以内结束？"

非常重要的一点是，你要提前与会议上最终做决策的那位领导达成共识：“您有多长的发言时间？您看您的发言安排在什么时候？您是先说还是后说？”如果不提前做沟通，领导可能会在会议半途起身说:“你们继续开，我还有个事先走了。”那所有人都会接收到“领导不重视这场会议”的信号，你的主持工作也就难以为继了。

可以想见，会前积极跑动，与领导碰一碰上述事项，是非常有必要的。除此之外，你还可以提前制定会议议程，和主要的与会者做一轮沟通。这其实是“收集”大家情绪和意见的过程。如果有些人的情绪比较特殊，那你就可以提前给作为会议决策方的领导打个预防针:“市场部的王总情绪有点激动，我先告诉您一声。”这样也有利于大家在会议上沟通。

还有的会议主持人会事先跟几个同事打好招呼:“咱们这个会,领导特别希望多讨论，你到时候可得帮我。宣布讨论的时候，你可

得率先发言，不能把我晾着啊。”只要安排好一两个“内线”，他们一带

头，会议的讨论氛围是可以得到保证的。

方法二：开场自我赋能

第二个控场的办法是准备好开场白，在会议甫一开始就向所有与会者传递一个强烈而清晰的信号："我是主持人，由我把握会议程序，你们都要遵守我制定的会议规则。"进而起到自我赋能的作用。

不过需要注意的是，会议主持人的开场白有别于一般意义上的演讲。如果你像发表演讲一样不时地抛出金句，恨不得还要抒发感情，那么与会者（都是合作伙伴）会感到尴尬，也会觉得你的表现过于刻意，太刷存在感了。

关于如何设计开场白，著名投资人、经纬中国创始人张颖的方法非常值得借鉴。我先叙述一下和张颖认识的经过。当时，他带着几位同事来我们公司开会。这样的会议通常是由主人主持，但是张颖落座以后看了一眼表，紧接着说："大家都挺忙的，创业者都不容易，互相理解。这样，咱们定下来，今天就谈一个小时，一个小时结束我们就走，不耽误你们时间好不好？"

张颖用这样几句话明确了会议的时间、节奏和讨论范畴，一下子从客人变成控场主持人，这就是开场白的范式。开场白应该单刀直入地宣示会议目标，像这样表述："各位同事，今天特别荣幸能够为大家担任这场会议的主持人。我们先来定一下目标。"会议目标可以是与时间相关的，比如张颖提出的"今天就谈一个小时"；也可以是与议题相关的，比如"我们要讨论这几件事"；当然也可以是与讨论方式相关的，比如"我希望这个会议人人都能发言"。这些设计都可以起到给自己赋能的作用。

方法三：会中敢于干预

如果我们设计好开场白，并且提前积极跑动，会议通常就可以顺利推进下去。然而，我们常常会在开会半途遇到一些突发情况。比如，在一场需要集思广益的会上，除了事先找的内应，大家都不吭气;再比如，大家的讨论过于发散，偏离原定的会议目标，等等。

这就需要我们利用控场的第三种方式一"会中敢于干预"，来解决上述

问题。这也是主持人非常重要的职责。具体来看上述两种情况的解决方案。

当你发现要冷场时，可以马上说：“我们分个组，大家把意见在小组里先统一一下。”而当你预感小组讨论也难以推进时，可以说：“来，我们秘书组准备了一下，给每个组发一张大白纸，大家把意见做一个可视化的呈现。”通过有效的干预手段，让大家进入另一种发言结构，从而化解无人发言的问题。

而当讨论过于发散，变成“跑题大会”时，你可以使用这些技巧。首先，提醒时间。像这样说：“大家聊得这么愉快，但是我不得不提醒大家一下，咱们这个会可只剩20分钟了，得抓抓紧。”用时间来制造紧迫感。

其次，叫暂停。这也是主持人的特权。“先停一下，回过头来看一下会议目标，咱们刚才的讨论是不是还锁在这个目标上？咱们收拢一下。”等大家冷静下来，重新思考问题。

再次，吹犯规。发散往往是因为有人不按照规矩发言。比如，一个人老是打断另外一个人的发言，话题就容易被带偏。如果会前已经“立规矩”，规定“任何人发言不打断”的话，主持人在会上就要敢于指出对方犯规了。这样既能保证会议效率，也能保护我们规则的效力。

关于吹犯规这件事，总会有人问我：“其实大家都挺好，就是上级总是犯规，怎么办？”的确，拖堂的、跑题的、主持人还按不住的，通常都是老板，很难搞。但我的建议是，难搞也要搞。无外乎从两方面同时发力：一是会前沟通时，帮领导做足准备。很多领导在会上东拉西扯，其实是因为他们没想好，所以会“失焦”。二是加强规则管理的信号。比如，在设计发言时间时，早早地把计时器立在桌面上，到点儿铃声大作，再不自觉的人也会及时调整自己的节奏。

方法四：结束出口成章

将“偏离正轨”的讨论引向正途后，我们再来看会议控场的最后一种方式，结束时要“出口成章”。

会议行至尾声，通常有领导发言的环节。但千万不要以为领导发完

言，会议就结束了。领导提出的只是他的想法和要求，并没有做任何“关闭会议”的动作。作为主持人的你，一定要在领导发言后总结整场会议。

我认为，好的会议总结本质上就是口述一份会议纪要，其中不会有态度或者感受层面的东西，只是就事论事而已。看起来很简单,但在一名优秀的主持人口述完会议纪要以后，给大家最直观的感受应该是：“主持人脑子太清楚了，刚才这么一段乱讨论，他居然不费吹灰之力地总结出来了。"

当然，“不费吹灰之力”是有技巧打底的。首先，主持人要高度管理自己的注意力，在每个讨论环节结束时将形成的决议记在笔记本上，或是填写进格式化的表格里。当然，不同组织对于会议纪要的要求不同，只要把握核心要素，可以不完全按照格式记录。会议纪要的核心要素包括：决议，也就是下一步的行动是什么？每一项行动的责任人是谁？行动的起始时间和截止时间是什么？记下这些要素后，就可以形成一份完整的会议纪要了。

其次，主持人要提及所有人的意见。一场会议讨论的议题和每位与会者的工作息息相关，应该把每个人的意见都归纳进来，让大家意识到这场会议是所有人的事，要对各自的意见乃至后续行动负责。那么，你可能已经意识到其中的风险了：如果在总结时把一个重要小组/个人提出的意见，或者前期做的工作遗漏了，那你不仅没有完成收尾工作，还当场把人给得罪了。

最后，主持人诃以巧妙地表达自己个人的想法。这些想法如果没有在会上经过充分讨论，按说不应该出现在总结环节。但经验丰富的主持人会在总结完、宣布散会、所有人站起来的瞬间跟上这样一个感叹：“我现在不是主持人了，我谈谈我的感受。”这意味着他可以站在自己的立场（而不是主持人的立场）上，向尚未离场的与会者表达看法，而且，这个瞬间的沟通效果更好，互动更充分。

■上个台阶:会前如何寒暄

有一个非常细节的会议沟通场景值得我们继续探索：开会前如何寒暄？也就是开会前，人们陆续走进房间，但会议尚未开始时，你作为主持人，可以发起怎样的沟通呢？

这里我们来看一张负面清单。它主要交代了那些不能聊的事项。

第一，绝不能聊待会儿开会的正式内容。在人还没有来齐的情况下就把会仪的内容谈起来了，敏感的人看在眼里，会觉得这几个人是在开小会。即使你没这个意思，也会因此导致大家信息不对称，不利于接下来会议的开展。

第二，不能闲聊天。不要觉得这是寒暄，你就可以去聊大家的私生活——你们家娃上了哪个幼儿园？你去看那场电影了吗？你们家买了辆新车，这新车不错……这种话题都不能在开会前寒暄的场景里聊。这种“拉家常”的寒暄会显得你非常不专业。

事实上，在这个场景里，最简单的沟通方法是发起一个请教——稍微提前关心一下周遭落座的与会者，问问他们最近在做的工作、发生的事。一轮请教下来，对方觉得很满足，你也会感到很轻松。如果对方掏心掏肺地把他的方案说给你听，你当然收获很大；即使他跟你瞎客气，你也不会吃亏，因为这本身就是一个寒暄。其实不仅在这个场景，几乎在所有社交场合，像这样用请教的方式来发起寒暄，都是一种低调但有效的社交方式。

发现了吗？这一部分我们讨论的批评、提意见、绩效面谈和主持会议，都是“管理型”的沟通场景，即主动发起沟通来塑造和引导对方的行为，以此实施自己的目标、举措。通用电气公司的传奇CEO杰克•韦尔奇(JackWelch)曾经说过，管理就是沟通、沟通再沟通。在我看来，把好的沟通方法贯彻到管理中，就是一个人领导力的最佳体现。

■花姐给你划重点

1.记住“会议主持人就是牧羊人”的意象，鞭策所有的与会者在有限时间内达成会议目标。

2.可以用一些非语言的方式向与会者传递信号。方法包括：设计场地、设计时间、设计环境、设计规则。如果你善于举一反三,你会发现，这些行为设计适用于职场的方方面面。

3.要对会议全程控场，方法包括：会前积极跑动，开场自我赋能,会中

敢于干预，结束出口成章。

◎对于果用其他沟通模式的会议主持人，我认为考拉型人要强化自己提要求的能力，猫头鹰型人晝战胜自己对“程序正确"的迷恋，老虎型人要防止以自我为中心。

◎一个专门学科，基于对人们思维习惯的研究，通过设计一些外在的方式来影响行为和决策。参见〔美〕斎普●希思、〔美〕丹●希思：《行为设计学：挙控关键决策》，宝歸雅译，中信出版社2018年版。

第五部分

PART FIVE

这样沟通，你能变被动为主动

如果我们陷入一种比较被动、负面的人际关系中，此时有人说，“你应该好好沟通”，我们可能下意识地把这句话理解为应该更温和地沟通。但如果我们跳脱出来看，就会发现事实并非如此。人们真正期待的，是更理性、更坦率、更准确地沟通。

我们可以按照谷歌前CEO，埃里克●施密特(EricSchmidt)所说，把问题想象成俄罗斯套娃：最外层的是那些“显而易见的问题”，但向里拆解的时候，我们要面对的就是那些“艰难”的问题了。

本书进行到第五部分，我们将着手解决的，就是沟通的一些“疑难杂症”。比如，深陷人际矛盾之中时，应该怎样调解？处于弱势地位时，怎样向别人求助可以实现自己的目标？在不愿意向对方提供帮助时，要如何得体地拒绝一个人？

在这些场景中，我们常常觉得，“本来处境就这么艰难了，还要耗费脑力去想怎么好好沟通，压力太大了”，从而把问题搁置起来。事实上，只有把脑力琐入在“怎么好好沟通”上，才能让自己脱离艰难的处境。通过这部分的事例和练习，我们会发现：即便是在得罪了客户、陷入人际矛盾等非常被动的场景中，只要记住“沟通是一场无限游戏”的原则，我们依然可以通过运用沟通的方法，变被动为主动。

⑰

道歉：怎样把你的错误变成促进关系的机会

请你带着这些问题阅读：

试想一下，为什么我们经常不愿意道歉？

你有没有遇到过“越道歉对方越生气”的情况？是什么原因导致的？

在道歉过程中有哪些需要注意的关键点？

“在一个生气的人面前，永远不要用“不过”“可是”“但是”之类的词语。

——马歌尔·卢森堡

我们在这一部分将迎来那些考验我们心性的艰难沟通，比如，如何坦率、坦然地跟对方说一声“对不起”。

很多人表示，道歉起到的作用似乎非常有限：“我都道歉了，对方并不接受，甚至更生气了。”出现这种情况，很大程度上是因为我们道歉的方式出错了。我们经常听到的道歉是这样的：

你千万别生气。

我错了还不行吗？

您大人有大量，千万别往心里去。

这类话说出口无异于“火上浇油”，因为它们都有一层潜台词。

“你千万别生气”的潜台词是：虽然我伤害了你，但是你不应该生气,你生气就是你错了。

“我错了还不行吗”的潜台词是：我没错，但我为了安抚你，就当我错了吧。

“您大人有大量，千万别往心里去”的潜台词是：我都说你别往

心里去了，如果你往心里去了，那就是太小心眼了。

我们以为的道歉，很多时候起到的却是相反的效果。正确的“道歉”是什么样的呢？我们一起来看看：

道歉=关闭过去+承诺未来

道歉的终极奥义不是承认“我错了”，而是承认“你是对的”。重要的不是为过去的行为道歉，而是要向对方承诺一个面向未来的增量。

■动作一：关闭过去

关闭过去，意味着要想修复双方的关系，得把眼前的问题“翻篇”。这个动作主要遵循四个原则：

第一，道歉越早，代价越小。当我们意识到自己可能出错了的时候，立即去道歉。对方的情绪在这个时候还没发酵，我们可以相对容易地跟他修复关系。关于这一点，只要想想日常看社会新闻时的心态就好了：一家公司、一个明星做错了事，公关团队及时、专业地道歉，和等到社交媒体骂声一片，才姗姗来迟地道歉，效果完全不一样。

第二，把道歉和弥补损失分开。不能觉得“我都赔你了，你还闹什么”。道歉处理的是感受上的损失，赔偿处理的则是事实意义上的损失，它们是两件完全独立的事。我们给对方造成重大损失时，该赔偿肯定得赔偿，但若是还想维护和对方的关系，道歉也不能落下,因为我们需要通过道歉来抚慰对方的情绪。

第三，诚恳的态度比做任何事都重要。为了让对方感受到我们的诚意，一定要当面致歉；实在见不了面就打电话，不能只是简单地

发微信。发微信（或者写邮件）只是单向说话，很多时候连沟通都无法开启，又怎能获得对方的谅解呢？所以，争取面对面的机会，将对方“拽入”接受道歉的场景，是很有必要的。

当然，对方在很多情况下不会那么轻易地答应见面，或者推辞说:“没必要，不是什么事儿，你别来了。”别把这句“没必要”当真，你可以这样回复：“你看，我也不是专门为这事来的，刚好有事要向你汇报。”这句话可

以减轻对方的心理负担，双方见面时也就有了商量的余地。

第四，接纳对方的情绪，引导对方释放情绪。

我们可以通过练习，来看应该如何肯定对方感受的合理性：

如果你把对方惹翻了，对方现在很愤怒，说了很多难听的话，你会怎么回复呢？

A.“对不起，我错了。您别生气，您别着急。”

B.“我完全明白，您现在肯定特着急。”

C.“要是我，我也会特生气。”

A选项是我们在前文提到的负面案例。对方听到这个回复会认为:“什么意思？我着急还不对了是吧？”为避免矛盾升级，我们道歉时不能否定对方。相反，应该像B选项那样去接纳对方的情绪：“我完全明白，您现在肯定特着急。”当然，如果你是一个沟通经验丰富的人，还可以参考C选项的说法补充一句：“要是我，我也会特生气。”

需要注意的是，C选项的说法看起来很有同理心，但它可能会让对方觉得“你又不是我，你根本理解不了我的想法”，反而弄巧成拙，引爆了对方的情绪。所以，我们要根据沟通现场的实际情况判断这样做是否合适。

继续来看练习：

假如你去道歉，但对方一言不发，接下去你打算怎么办？

A.“你别这样，跟我说句话吧。”

B.“我完全明白，你现在肯定不想和我说话。”

C.“虽然我也不知道我应该做点什么，但我完全理解，你现在不管怎么想都不为过”

现在我们知道了，接纳对方情绪的合理性，肯定不能像A选项那样给

他添堵，应该参考B、C选项的说法告诉他：我完全理解你现在的心情。而当我们通过这样的表述，帮助他把情绪宣泄出来以后，才算真正把问题关闭。

值得补充的一点是，一对一的道歉要好过当众道歉。这也和“道歉要引导对方释放情绪”的原则有关。对方的情绪在一对一的道歉场景中可以毫无限制地发泄出来。反之，在众人面前，对方为顾及形象，则不会表达真正的情绪。而且他有可能会认为，你是在借助周边舆论的压力，逼他接受道歉，那他心里可能会更窝火。

所以，牢记“关闭过去”的四大原则，不要让对方一直沉浸在对你的坏印象中。作为一个有建设性的沟通者，我们要尽快把双方的关系导向未来。

■动作二：承诺未来

关闭过去之后，道歉的下一个动作，就是承诺未来。它让双方关系在没有破裂的前提下，还能往前走一步。具体来说，有以下三种方法。

方法一：带着方案来

我们既然已经知道，对方因为我们的原因蒙受了损失，那就需要在道歉时说明，接下来我准备怎么办，我的新方案是什么。

我们通过一个反面例子来看。一个丈夫忘了和妻子的结婚纪念日。其实忘了不可怕，可怕的是，他在认错时说：“你怎么才能不生气?”或者：“到底要我怎么做，你倒是说呀？”这显然是在给气头上的另一半火上浇油。对方会想：“这婚是我一个人结的是吧？你就不能谈谈自己的想法吗？”

而当他带着一个新方案，比如“我们一起去一个你一直想去的海岛玩”去道歉时，给对方非常直观的感受是，他弥补的心情非常迫切，连补救措施都想好了。这个态度显然要比“你说怎么样就怎么样”好得多。

同理，职场沟通中，你在安抚完对方的情绪后可以这么说：“王总，今天机会难得，我不是单纯地来道歉的，我跟您说我有事儿，我是真有事

儿。这次我们团队接受教训了，反省了很多，未来我们准备做这么几件事，您听听。”只要你在新方案里提出了具体行动，对方的兴趣就会被唤起，他的注意力就会被吸引至未来，而不是停留在你犯的错误中。

但你可能会说：“我也不知道他到底想要什么，也不知道能弥补他什么。”这个时候其实还有一个办法，就是“上个请教”。

方法二：上个请教

上个请教的意思是，在你实在不知道怎么办时，可以直接用请教的方式询问对方：“王总，您看之前确实是我们做得不周到，给您造成了损失。仅仅弥补损失肯定是不够的，您看，能不能请您给我们指条路？让我们心里稍微过得去。对我们来说也是个学习，我们也追求个进步。”

请对方来指导我们应该怎么做，然后基于对方的反馈，承诺一个面向未来的“增量”一个方法极其好用。甚至，在我们本身已经准备好方案的情况下，也可以在沟通快结束时“上个请教”，留下开放性结尾。

比如，像这样说：“您看这事真是我做得不对，刚才我说的那几点，回去之后肯定都是要落实、要整改的。但说句不该说的话，这幸亏是发生在您身上，要是发生在一个不讲理的人身上，那我可怎么办？所以，我想请您从您的角度再给我提提建议，看以后怎么做才能避免类似错误。”

在准备充足、恭维了对方，又向他请教的情形下，对方感觉受到了尊重，就有可能把话接过来提出几条建议。一旦他这么做了，那他肯定打算原谅我们的错误了。

如果他不接这茬，其实也不一定是还在生气，有的时候可能就是没有新的补充了。其实还可以把话题接着往下走，用“上个小礼物”的方法推进双方的关系。

方法三：上个小礼物

如果我们道歉的对象是领导或者同事，买一杯饮料就足够了。犯个错误就送根金条上去给领导，肯定会把他吓坏的：“你想干什么？有什么阴谋？”事实上，送小礼物不是为了给对方增加负担，而是为了让对方看到我

们道歉的诚意、我们想要改变的决心。

举个例子。如果我们道歉的对象是一个关系比较熟的同事，那就可以在道歉时给他带杯茶，对他说："真不好意思，让你着急上火。今天不请你喝咖啡了，我给你买了一杯清火的茶，请你消消气。"这样不仅表现了道歉的诚意，也用一两句幽默的话，缓和了双方之间尴尬的气氛。

向内部同事道歉时确实可以随便一点、幽默一点，但道歉的对象是外部客户的话，我们就要结合平日里对客户的观察，出手相对重一点、认真一点。

我认为，向外部客户道歉时，相对安全的做法是送书。送书首先要送好书、新书，其次要在品类上挑个好兆头，比如书名有非常积极的意涵，或者书的定位很高大上。

类似这样适合作为礼物的书，其实可以预先搜罗一堆备着。我自己手边就常备几本礼品书，比如我同事李翔的《详谈》、刘擎老师的《刘擎西方现代思想讲义》等。

当然，如果想不到好书，也可以送一个"万能礼物"——演出票或者电影票。把两张票装在一个精致的小信封里送给对方，在递信封时跟上一句话："您看，我让您生了这么长时间的气，怎么补偿也补偿不回来。我给您买了两张喜剧电影的票，周末您带着家人去开心一下。这部片子，能让您把因为我的错误失去的那两个小时的快乐给追回来。"

类似这样的小礼物，你都可以送。当然，最好根据自己对客户的了解，选择一个最适合的。

可以看到，道歉的最后一步没有用到语言，而是通过一个价值不高的小礼物，把双方就事论事的状态转换为人与人的社交关系。如此，双方都可以在一种温和、喜悦的情绪中结束沟通。

■不原谅怎么办

关闭过去、承诺未来以后，道歉按说应该结束了，但我们不得不承认一个现实：无论我们的道歉多么诚意满满，对方可能还是无法原谅。

对此，我们需要意识到的一点是，道歉不仅仅是为了对方，也是为了让我们自己安心。所以，不管对方是否接受道歉，我们都要把道歉对应的动作做完，这是我们对自己的一个交代。

明确这点之后，我们来看对方拒绝接受道歉时的第一个应对方法。

方法一：小事打个时间隔断

打个时间隔断，就是字面意义上的把时间段稍微拉开一点，再做一次沟通。随着时间推移，人会逐渐淡忘坏消息，也会逐渐消化坏情绪。所以，可以等对方情绪平稳一些之后，再把我们前文介绍的道歉流程走一遍，通过实际行动告诉他："我很在乎你的意见，我并没有忘记道歉这件事。"

时间隔断以一周为宜。拖得太久不但显得我们没有诚意，而且可能在对方已经彻底翻篇的情况下，让他重新想起那种不愉快的情绪。更关键的是，这有可能影响双方的核心利益一要是我们拖了一个季度才跟领导反省错误，肯定会影响领导考核时对我们的评价。

我们之所以在"打个时间隔断"前面加上了限定词"小事"，是因为这个方法在捅了大娄子时并不适用。比如，我们把外部客户得罪了，肯定不能拖上一周那么久，必须立刻处理。这就势必要提到对方拒绝接受道歉时的第二个应对方法。

方法二：大事第一时间请求支援

没错，如果对方坚持不原谅，我们也不能怕"暴露"。如果有我们承担不了的责任，应该第一时间向上级请求支援。

举个例子，我的下属小杨顶撞了一位重要的合作伙伴。如果他找到我说："花姐，你能不能出面给他道个歉？"我肯定会特别生气："你捅的娄子，凭什么要我替你收拾烂摊子？"即使我同意这么做，肯定也是骂骂咧咧的，对吗?

跟上级请求支援时，正确的做法应该是先向上级道歉一小杨把公司重要的客户得罪了，自然给上级制造了很大的麻烦，所以要先用前文介绍的

流程向上级说明情况。比如这样说："花姐，王总那边我会给他解释。我已经写好了一段文字，您看能不能用您的方式，从您的角度，帮我给他打个电话解释解释？"

准备好行动方案以后再去请求支援，领导的接受程度肯定更高。除此之外，还可以先买个小礼物，跟领导打声招呼："花姐，明天我去跟王总当面道歉，我给他买了一份小礼物，能不能以您的名义送给他？"借用上级的力量增强道歉力度，又没有实际给他添麻烦一这是领导乐于助力的。

客户或者领导，每天面对的乙方或下属常常各有各的错误。他们对待错误，显然是有心理准备的。当我们充分认识到错误的严重性，诚恳致歉，并提出下一步的补偿措施时，通常不会影响双方的关系。毕竟，道歉只是一个承前启后的节点，对方能否真正与我们和好如初，还要取决于我们未来长期的行动。

■上个台阶：如何接受道歉

当我们切换身份，从向别人道歉变成接受别人的道歉时，操作要领也要相应地改变。我们很多人其实是刀子嘴豆腐心，生气归生气，如果对方郑重其事地来道歉，反倒会手足无措。这里可以参考三条建议。

第一，坦然接受对方的道歉。在对方道歉时认真倾听，表示肯定，告诉他相关情况你已经了解。如果你准备原谅他的话，可以再说一句："没关系，这次的事就这样了，我接受你的道歉。"无须做过多解释。

第二，要阻止对方把问题升级。有的时候，对方的道歉里可能藏有些小阴谋一"为了表示诚意，我让我们董事长亲自来给你道歉"，或者"我们要搞一个道歉大会，想请你们公司所有人都来听一听我们的诚意"。这可不是在表达诚意，而是在把问题升级。所以，一定要阻止对方，比如像这样回复："好的，你们的决心我已经看到。但是，在什么层面产生的问题，咱们就在什么层面解决。你看这样好不好？效率最高。"冷静地把局面控制住。

第三，道歉如果涉及外部关系，该秉公处理的就秉公处理。比如，你在公司里负责业务工作，如果你的一个供应商惹了大祸，可不是他向你个人道歉就可以解决的，因为还牵涉到公司层面的赔偿问题。所以，要把道

歉和赔偿区别开来，告诉供应商："道歉我收到了，但赔偿的问题不归我管，我会把这个工作移交给我们的法务同事，由这些专业的同事来跟你们对接。"

这样做，一方面是防止对方认为你没有接受他的道歉，还在利用赔偿打击报复；另一方面是防止你自身的情绪和对方需要赔偿的事实搅在一起，将事态复杂化。

没错，道歉很难，接受别人的道歉也没那么容易。希望结束这一节的学习后，我们将不再惧怕这项艰难的沟通。

■花姐给你划重点

1.道歉的终极奥义不是承认'我错了"，而是承认'你是对的"。重要的不是为过去的行为道歉，而是要向对方承诺一个面向未来的增量。

2.道歉要分步骤进行：先完全接受对方的情绪，肯定他感受的合理性，把这件事给关闭掉；然后告诉对方你打算怎么办，将目光转移到未来上。最后上个请教，上个小礼物，把双方的关系往前推进一步。

3.道歉过程中如果遇到实在解决不了的大事，要学会向上级请求支援。如果是小事，则可以等上一周，待对方平复心情后，再走一遍上述的道歉流程。

⑱
调解：
怎样持续优化你的社会网络

请你带着这些问题阅读：

哪些矛盾是我们应该调解的？哪些是我们不应该调解的？

在调解矛盾时，怎样让对方从情绪中恢复过来？

矛盾双方要求我们评理时，我们应该怎么办？

“不带评论的观察

是人类智力的最高形式。

——克里希那穆提

很多人把这一节介绍的“调解矛盾”看作一场非常困难的沟通。我们可能都有过这样的经验：原本是想解决双方矛盾的，一不小心却成了“挑拨离间”，最后弄得“两头不是人”。躬身入局，结果“深陷漩涡”，这种事情在调解别人的矛盾时一点都不罕见。

没错，我们发起这类沟通时，特别容易一头扎进去，把对方的冲突当作我们自己的事。但真正有益于冲突解决的做法不是这样的。如果你看过《被讨厌的勇气》这本书，就知道“个体心理学”创始人阿尔弗雷德•阿德勒(AlfredAdler)有一个非常重要的观点叫作“课题分离”：

我们必须从“这是谁的课题”这一观点出发，把自己的课题与别人的课题分离开来，不干涉他人的课题……仅此而已。

阿德勒认为，一切人际关系的矛盾都起因于对别人课题的妄加干洗,或者自己的课题被别人妄加干涉。举个简单的例子。很多家长希望自己的孩子学习好，总是坐在孩子旁边盯着他学习。但是,孩子能不能全身心投入到学习上，从来不是家长的课题，而是孩子自己的课题。

你可能会问：“我作为家长，难道眼睁睁看着孩子不好好学习吗？”肯定不是，课题分离并不是要放任孩子不管。家长当然可以帮助孩子，给他教育资源；也可以影响孩子，对他言传身教。但要是家长强行干涉孩子的学习，甚至让他为你而学，那孩子便会欺骗，甚至报复家长。

如果我们理解了课题分离的内涵，对别人的课题不妄加干涉,那么就会发现，需要我们调解的矛盾其实没有那么多。对于绝大部分找过来叫我们评理的人，我们都可以这样回复：“不好意思，我实在没有资格，也没有能力做这件事。”

当然，也有很多矛盾确实是我们的课题。比如，对于一位男士来说，家中的婆媳矛盾就是无可回避的课题。这样的矛盾应该怎么处理呢?

■不是解扣，而是补网

先来看一种特别常见的处理方式：“解扣”。从字面意思上理解，就是在两个人闹矛盾、心里结成疙瘩时，我们作为第三方把这个疙瘩解开，让他们可以和好如初。以刚才提到的婆媳矛盾为例，“解扣”就是一面跟妻子说“你别跟我妈一般见识”，一面又跟母亲说“你儿媳妇可孝顺了，快别吵了”。调解效果自然可想而知。

在我的生活经验里，成年人若是起了冲突，想要通过“解扣”来恢复原状基本是不可能的。这就好像摔碎了一个花瓶，勉强可以修修补补，但也就是糊弄远处的人，从近处看，花瓶还是满身裂纹。

这是不是意味着，调解矛盾本身就是一项无法完成的任务呢？其实不是。我们可以用“补网”的思路去解决矛盾。

想象一个以你为中心的社会网络 ,里面可能有各种各样的节点，节点之间也有关联。“补网”的意思是，你作为网络中心，只要加固好你自己和矛盾双方的关系，就能保证他们不从网络上脱离。还是婆媳矛盾的例子，“补网”的思路不是冲上去两边劝和，而是分别加固你与妻子、你与母亲的关系。

现实中，只要你与她们的关系足够好，婆媳关系就不会坏到哪里去，因为她们双方都要顾及作为中心节点的你的感受。至于她们能不能和好如初，回到上述关于课题分离的讨论——这是母亲和媳妇需要解决的课题，你就别掺和进去了。

让我们从课题分离的视角，来看看出现回避不了的矛盾时，补网的具

体方法有哪些。根据下述公式，我们一个个介绍:

调解矛盾=处理情绪+重建目标+最小改善

■动作一：处理情绪

矛盾之所以会产生，其实是因为眼下双方都按捺不住自己的情绪。这个时候跟他们去讲道理，肯定是行不通的。作为调解者，我们首先要处理矛盾双方的情绪问题。情绪被消化干净后，致使矛盾产生的真实原因才会暴露出来。

猛兽一般的情绪要如何降服呢？我认为，首先要引导对方尽可能地倾诉，先让对方说痛快了，甚至说累了，这是沟通的起点。英特尔公司前CEO安迪•葛洛夫(AndyGrove)有句名言:“我们沟通得有多好，并非取决于我们对事情述说得有多好，而是取决于我们被了解得有多好。”深陷情绪风暴的当事人，特别需要这种“被了解”的感觉。

其次要接纳对方的情绪，这是为了获取对方的信任，让他觉得你是站在他的立场上考虑这个问题的。

最后要做一个非常重要的动作，制造“认知失调”。简言之，就是把对方的情绪彻底掀翻在地上，告诉他这个情绪没有价值。当对方下意识里以为的和事实产生偏差，即“认知失调”时，他会短暂地停顿片刻，尝试厘清两者的区别。这个片刻是一个黄金干预点，就是双方沟通的切入点。

来看具体案例。假设你是一家公司的部门主管，你的两个下属小杨和小王闹矛盾了。小杨在公司公开表示：“以后我跟小王，有他没我，有我没他。”刚好你要组织团建，因为小王参加，小杨就特别坚决地表示不去。作为小杨和小王的上级，你要怎样调解团队里的矛盾呢?

这是带团队的领导经常会遇到的问题，我给你讲讲一位领导实际的处理方式。

这位领导把小杨叫进来问他："听说你今天情绪挺激动，心情不太好，遇到什么事了？"小杨自然是滔滔不绝地说了一番小王有多不靠谱，自己有多生气。领导听罢回复说："是这么个事吗？我听说的好像不是这个情况。今天晚上团建，你说你坚决不去，我觉得你是不想跟我一块儿吃饭吧？"

对小杨来说，这就是一个"认知失调"。他在停顿片刻后肯定会极力否认："不是这么回事。"而领导接下去说的话，小杨就会高度集中注意力倾听。这就像电影中气势恢宏的大场面开始前，都会有一个平静的空镜头来调动观众的注意力——正是领导给小杨植入一个新想法的好契机。

到这里，处理情绪的几个连续动作算是完成了。此外，我们要特别注意两个事项。

首先，为避免情绪升级，沟通过程中尽可能不要评价另外一个当事人。在小杨拒绝参加团建的例子里，领导跟小杨谈话，肯定不能附和他去评价小王。

比如，一种常见的说法是："你说得很有道理，他这么做，是有点不合理。"如果明天他们两人和好了，或者小杨跟自己的好朋友一说，这话没准儿会传到小王耳朵里。而且，这般附和，完全跟小杨站成了"统一战线"，后续就很难制造"认知失调"了。

还有一种常见的说法是："你误会了，小王其实挺好的。"在场的小杨会认为领导是在否定自己，立马反驳道："我没说他不好，我就是不能接受他的工作方式。"不仅如此，小杨还会觉得领导是站在对头那边的。在他听来，领导后面说的所有话都带上了立场，不再有任何可信度。

在我们处理情绪的过程中，另一方当事人的存在其实会对这场沟通产生特别严重的干扰。如果出现我们对另一方的评价的话，就极有可能调动对方的情绪，违背我们安抚情绪的初衷。这是需要特别注意的一点。

其次，制造"认知失调"不是全盘否定对方，而是指出对方认知里的一个盲区。还是刚才的例子，领导说"你是不想跟我一块儿吃饭吧"，指出的正是小杨考虑欠妥的地方——"脑子里只有跟小王的矛盾，忽略了一起去团建的，除了小王，还有我，还有别人。"

■动作二：重建目标

趁着对方在“认知失调”后短暂的“空白期”，我们要在他的头脑里植入一个新东西。这是调解矛盾时可以采用的第二个动作：重建目标。

人处于冲突中时，通常会把关系感受作为第一目标：“我要公道，要对方给我道歉。”这显然是他尚未走出情绪的反应。我们要做的，就是帮他找到真正的目标。

在上文的例子中，小杨非要小王给他赔礼道歉。你作为领导,在调解过程中可以这样说：“好，咱们做个假设，假设现在小王已经给你赔礼道歉了，不就是5秒钟的事嘛，现在，这5秒钟过去了，你想要什么？”

还在情绪中的小杨肯定没想过这个问题，那你就可以继续跟他沟通：“我觉得没想过是不对的。我们跟别人的关系，我们自己的发展，我们自己的幸福生活，肯定不是寄托在那5秒钟上面的，肯定要有下一个目标。来，你现在静一静，咱们把目标排排序。”

这就是把小杨从“让对方道歉”的固执想法中拽出来，重新建立目标的过程。当然，除了上述做法，我们还可以这样问小杨：“除了收入，你来这个公司肯定还有一个目标，你还能想起这个目标是什么吗？”对方可能会给你一个答案。“那你觉得小王这个人是好是坏,跟你原来的目标有关系吗？”大概率没啥关系。“那按照你这个目标,你愿意陷在处理复杂人际关系里面吗？”问到这里，大部分人就会意识到，自己不愿意，也不应该这么做。

这一串提问的特殊之处在于，它们都是封闭性的提问，明显地区别于沟通的开放性原则。原因很简单，我们是为了把对方既定轨道上的既定目标逼问出来，这容不得一点儿发散。而在重新看到目标后，他就会立即认识到，眼前这件叫自己大动肝火的事情其实轻如鸿毛。

将军赶路，不追小兔。这个环节我们要把所有的精力都聚焦在重建目标上，帮助对方尽快从冲突中脱身出来。

■动作三：最小改善

至此，对方很可能已经慢慢恢复理智了。但请注意，这并不是“补网”的全部。我们还要再“打个结”，把冲突的网眼真正补住。

我们在上个环节通过一连串的提问，帮助对方重新明确了自己的目标。但是你可能已经发现了，这个目标往往遥远深邃，在某种意义上堪称终极目标，对一个人消化眼前的情绪其实并没有多大的帮助。

还是上文的例子，作为领导的你，在帮助小杨找到目标后说了这样一句话：“为了让你10年后当上得到App的CEO,请你现在不要计较与小王的矛盾。”从小杨的角度看，他显然没办法把这个长程的目标和自己眼前的行动联系在一起。

这时候，我们可以为对方设计一个最小化的改善动作，方便他立即投入行动。这样就能把对方送回原来的轨道。

没错，我们设计最小化改善动作，是为了让对方回归正常的工作、生活状态。所以，一定不能把对方的注意力再拉回矛盾冲突之中，比如这样回复：“你看，这目标也找到了，对吧？咱胸怀大志，回去吧，跟小王和好吧。”对方就很难从矛盾的漩涡中抽身了。

正确的做法其实很简单。你可以说：“小杨，正好我手头有个项目，需要处理一个文件。这件事你最拿手，要不这两天你帮我一下吧？”小杨就会全身心地扑在眼前的工作上，回到行动的状态。

生活中的冲突也是同样的道理。比如，你身为儿子/丈夫，可以在婆媳产生矛盾时为母亲设计一个最小化改善动作：“我最近身体不太舒服，特别想吃您给我做的饭，您能不能每天帮我调理下饮食？”这个请求一出口，你的妈妈每天都要变着法子为儿子烹饪美食，根本没心思再跟儿媳妇干仗。这样，她就从眼前的冲突里抽出身来了。

当然，我们在这个步骤中还可以尝试进阶的方法，引导那些思路开阔的人自己说出最小改善的计划。像这样问他：“接下来你想立即着手的事儿是什么呀？”如果对方制定的计划和你的想法没有实质上的矛盾，鼓励他尽快行动就可以了。对方会因此更有掌控感,更积极地投入行动。

我曾听“得到沟通训练营”的一位同学讲过一个事例。他的妈妈是广场

舞队的队长，经常和退休的朋友、邻居们一块儿跳舞，一块儿表演节目。如果你有类似经验的话应该知道，“三个女人一台戏”，更何况几十个阿姨呢？所以，广场舞队经常会出现矛盾。

这位同学的妈妈在调解矛盾方面就非常有一手。她会引导起冲突的队友去想：“咱们来跳广场舞是为了什么？目的只有一个，那就是锻炼锻炼身体.让自己高兴啊。那谁能决定我们高不高兴？是对方吗？还是自己呢？”

经过一番追问，闹矛盾的阿姨意识到，自己不应该陷在人际矛盾甲：明明是为高兴来的，最后反而不高兴了，这不是得不偿失嘛？紧接着，这位同学的妈妈会为对方设计一个行动，像这样说：“咱别光说这个，说点高兴的。下周就要演出了，你纱巾准备好了吗？今天我陪你上街去，咱挑个最好看的，下周好参加演出。”让对方赶紧进入下一个事件，回到原有的生活轨道上去。

这位阿姨短短几句话，就把调解矛盾的几个关键动作，重建目标、设计最小化行动等跑通了。

■上个台阶：如何预先规避矛盾

调解矛盾是一项非常艰难的沟通，走错其中任何一步都有可能“引火上身”。我在这里想强调的是，只要掌握“规则前置”的方法，我们就可以预先规避矛盾。

以“矛盾高发地”，我们的婚姻生活为例：感情再好的小两口也会遇到各种各样的冲突。为了防止冲突升级，夫妻俩可以在谈婚论嫁，也就是双方期待值最高的时候，把规则确定下来。

比如，我知道的一个很好的规则：我的一对夫妻朋友约定，两人起冲突时，翌日早晨先起来的那个人要替对方挤上牙膏。这不是在道歉，也不是在求和，而是通过这个举措释放“事情已经过去了”的信号。双方只要有这种小默契，发生大冲突的概率就不会太高。

同理，在职场上，如果你不想成为一个天天当“和事佬”的上级，也应该提前制定好规则。

“有问题当下、当面跟当事人提，不允许通过第三方传话，传话会被公开问询”就是我们得到团队的规则。你肯定听过一•句俗语：“来说是非者，必是是非人。”事实上，在组织内部严肃处理背后说坏话的问题,就可以防范绝大多数的人际关系矛盾。

■花姐给你划重点

1.调解矛盾不是解扣，而是补网；以自己为中心节点去修补你的社会网络。而且，在调解矛盾之前，你要真正做到课题分离。

2.调解矛盾的过程，也是帮助对方回归正常生活轨道的过程。要先处理对方的情绪，给他制造一个认知失调。对方会在这个空隙中，从闹矛盾的情绪和状态里走出来。

3.紧接着，帮助对方重建目标，为他设定一些最小化的、可以立即启动的改善动作。这些都有益于对方进入平和、积极的新阶段。

◎（日）岸见一郎、古贺史健：《被讨厌的勇气："自我启发之父”阿德勒的哲学课》，梁海译，机械工业出版社2015年版。

◎推荐你学习得到App的《郑路的社会网络课》。郑路教授认为，网络构成了我们身边的万寧万物，社会网络作为一种全新的视角和方法，有助于我们重新理解日常生活现象，改变我们看待世界的眼光。

⑲
求助：
怎样用示弱来增强你的关系网

请你带着这些问题阅读：

求助前，我们应该做哪些准备？

求助时，我们怎样表达，能增大别人答应我们的概率？

即便做了很多努力，我们还是被拒绝了，接下去该怎么办？

工程思维就是永远以资源有限、条件不足为前提，去实现现实世界的目标.

—老喻

这一节我们将介绍一个被严重低估的沟通能力——求得他人帮助的能力。

在日常工作中，我经常为一种现象感到抓狂。很多人在遇到难题时，宁可端坐在电脑前发呆，也不愿意发起求助。等我发现他们耽误了重要工作，质问他们为什么自己解决不了却不求助时，通常只会收获他们写着“我是个好孩子，所以自己的事情自己做”的一脸无辜。发现没有？这些人把工作搞成了一场闭卷考试。在他们心目中，求助即“作弊”，所以不能干。

但是，真实的他界中.无论工作还是生活，从来不是一场闭卷考试，没有必要通过“单打独斗”来证明自己的实力。很多沟通高手在本身能力很强的情况下，也会策略性地“示弱”，向别人请求帮助，并且把这种求助的过程作为一个重要的沟通方法来使用。这个做法常常会产生神奇的效果。

有一位小学老师告诉我，他在管理班级时会“故意"求助，像这样说：“哎呀，老师忘带卷子了。某某同学，麻烦你去一趟办公室.帮老师把卷子拿过来好不好？”

他是真的忘了吗？当然不是。这位老师专门求助班上成绩不那么拔尖、没那么自信的学生，用这种方式让他们找到自己存在的价值。而当学生取回试卷以后，老师会及时反馈说：“哎呀，多谢多谢，没有你可咋办？”学生也会很有成就感。

这个教育心理学技巧让我意识到了求助潜在的巨大能量。我在公司面

试年轻候选人时，也会有意识地考察他们发起求助的能力，问他们："过去一段工作经历中，你觉得遇到的最难的事是什么？你当时是怎么解决的？"

我通常愿意把工作机会优先提供给那些遇到难题广泛求助，而不是仅仅自己埋头钻研的候选人。一个愿意发起求助的人，目标感肯定要大过所谓的"自尊心"，而且他人际友好度会比较高，也会具有调动和整合资源的能力。

心理学中的富兰克林效应(BenFranklinEffect)也说明了这一点："那些曾经帮助过你的人会更愿意再帮助你一次。"在这个意义上,我们每发起一次求助，就是把更多人拉进自己的协作网络，当然也有机会团结更多人。

看到这里，你可能会说："我当然知道求助有很多好处。可是,好不容易做完心理建设去找别人帮忙，人家眼睛都不眨一下就给拒绝了。"那么，通过接下来的介绍你会认识到，求助并不是张嘴就来的，发起一次求助，必须满足两个先决条件：

求助=别人帮得了+自己值得帮

■别人帮得了

判断"对方是不是帮得了这个忙"，是我们发起求助的第一步。求助被拒，很多时候是因为我们强人所难。那怎么判断对方是不是帮得了呢？

方法一：在时间和精力上可启动

假设，领导给小杨布置了制作50页演讲PPT的任务，用于第二天的会议。小杨领到任务后，扭头就去找同事小王帮忙："小王，江湖救急，你是咱们组最擅长做PPT的，能不能帮我把这个活给做了？"

即便小王本身特别擅长制作PPT,听到请求的第一反应也会是："凭啥？你自己没长手吗？"

因为小杨的求助，单纯是在"派活"，在"甩锅"，小王当然会拒绝。求助，是别人对你的责任伸出援手，而不是别人替你把活儿扛走。突然向对方求助一个大文件的制作，而且转天就要——这种工作量，即使对方不在

乎你甩锅，也不愿意帮你，因为需要投入的时间和精力太多了。

事实上，小杨可以这样发起求助："王老师，我要负责制作咱们组明天会议的PPT,想请您帮忙指导一下。"紧接着说具体的求助事项："领导把这个任务交给我了，上次大会的时候，您做的PPT领导们都特别喜欢，客户也觉得我们的PPT做得非常酷炫，您看这事儿我没法求别人，只能舰着脸来求您了。"

到这里需要注意，不是请小王替自己完成，而是请求他的指导："您那几个特别酷炫的效果是用什么软件做的？您教教我，教会我以后，我就不用再麻烦您了。"如果只是教几个技巧，小王投入的精力和时间都比较少，况且这个任务还关系到小组表现，通常他是会愿意帮忙的。

所以，我们发起求助时，必须要明确自己的责任主体定位，尽可能减轻对方的负担。首先要让对方觉得这件事是轻量级的，是可以轻松启动的。如果我们求助的事项需要对方付出他承受范围以外的时间和精力，他自然会觉得帮不了你，也不想帮你。

方法二：在职责边界内可启动

来看另一种我们经常遇到的求助场景。

销售部的小杨有个客户做活动，要提前调拨一批宣传物料。如果按照原定计划走流程，需要半个月的时间。小杨就想找另一个部门的小王帮忙，请他先调一批物料出来。这批物料是其他客户预订的，并不着急用，可以应急。请问，小杨应该怎么沟通，才能让小王觉得这个忙是帮得了的呢？

这个问题是个陷阱啊，从小王的角度看，无论小杨找到自己说了什么，这个忙都帮不了，因为自己并没有权限调动这些货物。再从小杨的角度看，我们就可以得到关于求助的一条金律：求助事项必须是在对方职责范围内可以启动的。

小杨选择了错误的协作路径，找没有权力拍板的小王帮忙，自然没法拿到应急物料。正确路径应该是先跟小王打个招呼，了解到这批物料确实可以用，而且小王原则上也不反对。有了这个默契之后，再向自己的直属

领导求助，推动自己的领导去找小王的直属领导协调。两位领导取得共识之后，把指令下达给小王，小王就能帮他这个忙了。

上文介绍过，求助是一个将对方拉入我们自己协作网络的过程。每个人在协作网络中都有自己的职责边界。不是说我们只要态度友善一点，对方就愿意“越界”协助。所以，在求助之前，我们要想好协作网络上有哪些人和节点，这件事是在谁的职责边界内可以启动的。在每个节点找到那个对应的人求助，他就能帮到你。

方法三：在关系程度内可启动

来看下一个场景。

某天你突然接到一个人的微信：“听说你认识那谁谁谁，我有个业务想找他，能不能帮我介绍一下？”你一看，发现你俩已经整整三年没说过话了，对方张嘴就让你帮他介绍一个重要关系，你心里大概率想的是：“不帮，我欠你的吗？”

这样的求助通常启动不了，因为双方关系的温度没到。我们向这样的“冷关系”求助时，就要做好“大概率会被拒绝”的心理准备。如果反过来，你在上述场景中是发起求助的那个人，你该怎么做呢？

如果这个业务对你来说很重要，而且你又确切地知道对方能帮到你，你要做的不是舌灿莲花地说服对方，而是想办法让双方的关系重新升温。比如，先恢复轻量级的互动，不定期地问候一声，或是送对方一本最近在看的好书。

如果你要对方帮忙的是件大事儿，那么预留给关系升温的时间应该尽可能长一些。在明确感受到双方关系已经热热乎乎的时候，再开口问他：“有个事儿不知道合适不合适，我想跟您这儿问个线索。”

但是你可能会问：“为了得到对方的帮助，心机这么深，万一对方回过神来，觉得我在套路他，这可怎么办？”

对此，我有两个提醒。首先，交浅言深是沟通的大忌，千万不要今天刚给人家寄本书，明天就问人家借钱，这确实会让对方觉得自己被套路

了。要明确双方关系已经熟络到你可以开口求助的程度，再去那么做。

其次，就算对方意识到，你是为了求助而跟他搞关系，其实也无伤大雅。只要你行为得体，对方并不会反感。稍微年长些的人都明白一个道理：有人肯“利用”我，那是我的福气；天天有人求我帮忙,那恰恰证明了我的“江湖地位”。只要对方不是死缠烂打，让人极度反感，我不会对他的求助有什么意见，甚至我还有成人之美的冲动，愿意帮助他完成这件事。

说到关系的激活和维护，在求助中有一个场景值得我们再思考一下，就是通过中间人去联系我们原本不认识的人。这种情况在现实生活中也很常见。在发起这类求助时，我们需要注意几个事项：

第一.不要同时找好几个中间人。最终的求助对象如果同时收到好多人的传话，会有被逼迫感。况且，中间人们意识到彼此的存在以后，也会迁怒于你：“竟然还去找了别人，是觉得交给我不放心吗？”

第二，要给中间人足够的信息量：要求助什么事，原因是什么，已经准备好了什么，等等。这些关键信息，中间人都要提前知道。否则要来回沟通不说，还有可能闹笑话。

举一个真实事例。某次我的朋友突然跟我说，有个人通过他牵线，想跟我们公司合作。我肯定说好啊，聊聊嘛。结果拉了群之后，对方跟我说：“脱不花你好，我们公司有个活动，特别想邀请你们公司的罗永浩老师出席。”

中间人当时就气疯了。至于那个请求帮助的人，大概率会永远失去我们的尊重。因为，但凡他能跟中间人多沟通一句，我这朋友也会告诉他，脱不花不管罗永浩，只管罗振宇。

第三，也是非常关键的，别让中间人承担太多责任。人家牵个线，只负责帮你们俩认识，但不负责成交。要是把太多责任安放在中间人身上，就会把他吓跑。

■自己值得帮

除了别人帮得了，证明我们自己值得被帮也是一件非常重要的事。试想你是一名风险投资人，你将自己的时间、精力，甚至人脉资源用来帮助一位创业者，即便不奢求巨额的投资回报，肯定也希望自己因为这笔投资而有所成就。所以，对方是不是值得被帮助也是不容小觑的因素。

那么，有什么方法可以证明我们自己值得帮呢?

方法一：先干为敬

假设你和小杨是关系不错的同事，某天你们正热火朝天地干活，小杨问你："Excel这个公式怎么用？"过了一会儿，小杨又问："PPT怎么导出成PDF?"

可以看出，小杨就是我们常说的"伸手党"，自己没动过脑子，没做过任何努力，伸手就问别人要，显然不值得帮。这会让那些提供帮助的人认为："你根本不珍惜我的时间，我凭什么要帮你呢？"

证明自己值得帮，首先要证明自己在这件事上已经付出了极大的努力。在这个意义上，它可以被叫作"先干为敬法"，在发起求助时可以用下述结构来表达：

第一，说明你的目标。"我遇到了什么什么问题，想占用您几分钟时间，请教一下。"这说明你珍惜对方的时间成本。

第二，展现你已经做的努力。"这个问题是什么，我之前已经做了什么，但是我还没有搞定。"这会让对方觉得你确实是搞不定了才发起求助的，而不是偷懒想找人甩锅。

第三，提出你真实的诉求。"我做了这些努力，都没有搞定，能不能麻烦您做某件事？"

君子都有成人之美的愿望。当你为一件事付出了99%的努力，只需要对方临门一脚时，他们很容易被你感染，愿意协助你把这件事做成。当然，你也要让对方看到你取得的成果，不能同一个问题接二连三地求助，那对方会认为你没有足够认真地对待他的帮助，即便你已经做了很多前期工作，也不值得帮。

方法二：真诚领情

另一种证明自己值得帮的方法是学会感谢，可以把它理解为“真诚领情法”。

我们经常会听到某些人“为人凉薄”的评价，这可以说是一种最糟糕的品质一别人对你好，你表示无所谓，那就是逼着别人忽视你的求助，甚至对你不好。所以，在获得帮助、对方向你释放善意时，我们要真诚地领情。

但人情债的特点是利息高，有很多讲究。比如，我们都知道致谢要及时，但怎样算及时呢？一笔算一笔吗?

当然不是。对方帮了你一个忙，你立马表示要回礼，就会让对方觉得你把这份善意变成了交易，从而觉得和你来往很没劲。我们所谓的及时致谢，其实是趁这件事还热乎着去做，而不是发起“一手交钱一手交货”的行动。

那么，怎样向帮助我们的人表示感谢才是合适的呢？我认为,表示感谢最好当面沟通，可以结合对方的贡献程度不断升级。比如,从口头致谢到送一个小礼物，甚至到给对方发“表扬信”，让感谢的场景别具仪式感。

举个例子。你的同事帮你解决了一个问题。他平时跟你关系挺不错的，算是给你个人帮个忙。但你在致谢时，不能把它完全当作你们俩的私事，而应该升级感谢的场景，比如在你们的共同上级面前表达对这位同事的正面评价和认同——这就是沟通高手发“感谢信”的方式，不是红纸黑字意义上的感谢信，而是在一个更大、更具仪式感的场景中向对方表示感谢。

而在这个意义上，表达谢意的反面教材就是作家和菜头提醒的，把美好的互助关系变成低水平的工作交换。比如这样的回复：“小王，谢谢你这次给我做PPT,下次你做PPT的时候我也帮你。”这非但没有升级表扬的场景，还试图用以物易物的方式予以反馈，对方心里肯定不舒服。

事实上，向对方反馈时也可以留出一个开放的可选项，像这样说：“特别感谢你，有什么用得着我的地方，你可千万别跟我客气。”未来他可能找

你，也可能不找你，但有这句话，对方至少知道你领情T,而且你也把掌控感给了他。

相应地，还有一种不得不提的情况：你的求助对象可能比你厉害得多，你觉得自己这辈子可能也还不了人情。如果对方什么也不缺，是不是意味着他也不缺你的感谢，这件事就可以翻篇了呢？肯定不是。如果你想维系住这段重要的关系，我建议你用每隔半年跟对方汇报你的进步的方式，来表达感谢。

比如，对方半年前可能帮了你一个忙，他自己都已经忘了，但是半年后你跟他说："王总，您上次帮我，对我帮助特别大。最近我在我们公司升职了，您要有时间的话，我想请您吃个饭。"对方答不答应吃饭不重要，重要的是他一定很欣慰一在他自己已经把这件事忘记的情况下，你一直记着这份人情。而且，这会让他觉得，"这是在我的帮助下成长起来的年轻人，他的命运因为我的帮助发生了改变"。未来他也会更加关注你的成长，如果你再有什么困难需要找他帮忙，他答应的可能性也就更高了。

在"得到沟通训练营"里有一位叫岳海龙的同学，是很成功的创业者。岳海龙告诉我，从21岁参加工作那年起，他就把那些曾经帮助过他的人（及其联系方式）记在笔记本上。二十多年过去了，这个笔记本上已经有八十多个人。每年的"三节"：春节、端午、中秋,岳海龙都要带上礼物，登门看望曾经在他的"感恩笔记"上记录过的人。

这个方法看起来很简单，但只有我们真正做到时，才会感受到它的千钧力量。暂且不论岳海龙名单上的人是怎么想的，仅仅看到这个做法的我们，是不是也对他肃然起敬呢？假设岳海龙现在有事需要帮忙，我们是不是也会更容易选择信任他呢？

这是岳海龙对"真诚领情法"的诠释。我还听另一位同学介绍过自己的方法。他在自己的生活开销里成立了一笔专项支出，每个月有500元的"感谢基金"，专门用来答谢帮助他的人。这笔钱不能挪作它用，也必须花完。这么做就是为了训练自己成为一个会感恩、会领情，主动传达善意的人。你也可以试试这个方法。

■被拒绝了怎么办

我们花大篇幅介绍了怎么让别人帮得了，怎么证明自己值得帮，但它们只是一次成功求助的必要不充分条件。纵使我们心里千般不愿意，还是要做好被对方拒绝的准备。因为，帮忙从来不是一个人的本分，哪怕前期我们做了很多努力。我建议你在求助之前就想好，对方拒绝之后你要如何回应。

先说一个反面案例，就是求人不成，反过来讽刺别人。小王拒绝帮小杨做PPT,小杨就说："您现在职位也高了，特别忙，我就不该来麻烦您。"简单一句话，两个人在职场上可能就结仇了。所以，不管你以怎样的方式被拒绝了，都不要给对方负面的反馈。

小杨其实可以这么说："完全理解，完全理解。这样，没关系，我再想想办法。"这句话听起来就很客气。当然，紧接着可以再说一句:"不过，麻烦您也帮我想着点，万一有办法或者有什么好的建议，您随时跟我说说。"

对方可能想着，也可能不想着，但是万一想着呢？他觉得帮不了你，但是回家跟老婆一商量，他老婆说不定能帮你解决问题。这样双方未来的互动就有了更多可能性。

说到这里，你肯定已经发现了，求助是一个特别有效的沟通方法。破冰时，可以通过求助与初识者进行深层次的连接；道歉时，可以通过求助让对方重新建立起对你的掌控感；即便是日常闲谈的场景中，也可以通过发起一个求助开启聊天话题……我在最后还想强调一个求助尚未被充分讨论的重要作用一帮助我们识别那些最有价值的人际关系。

打个比方，求助的过程很像在沙堆里捡拾珍珠。通过发起求助，等待回应，我们就可以把那些值得深度交往，应该长期维护，对自己最有价值的人识别出来，串联成我们的关系网。如果过去忽略了这件事，那么从今天开始，你可以有意识地梳理，在你过往的人生当中，哪些人是你生命中的珍珠，好好珍惜他们。

■上个台阶：为自己配备"救生员"

我想在这里强调为自己配备"救生员"的重要性。它字面意义上指的是那些在危急关头现身，向我们提供帮助的人。我建议，每个人都应该找到

自己的“救生员”，而且只向他们发起一类求助，就是借助他们丰富的工作、生活经验，指点我们往后的几步棋该怎么走，或者告诉我们向谁求助最高效。

适合做“救生员”的人通常满足以下两个条件。

第一，你和对方的工作、生活有一定的交集，这样“救生员”才能理解你的处境。当你真的碰到难处时，他也可以帮你分析出现问题的实质性原因。

第二，在双方有交集的前提下，不能有直接的利害关系。比如，你现任的直接上级，或者你公司里关系很近的同事就不合适。这些人可能都是你直接求助的对象，但是因为你们的利益密切关联在一起，他可能没法成为你的“救生员”。

满足这两点的，就是你的备选“救生员”。导师、学长，都可能成为“救生员”。还有一种人特别合适 '尔的前领导。你离开了上一家单位，但你跟前领导关系不错，你很尊重他，他水平也很高，那他就适合当你的“救生员”。一方面是因为他很了解你，另一方面是因为他的地位和经验要比你高上一截，眼界更宽。这种“救生员”会特别有价值。

如果我们把求助的场景翻转过来，从被求助者的立场看待问题,会得到一个恰好相反的沟通场景：每次求助都一定要响应吗？如果拒绝了别人的求助，就一定会得罪对方吗？下一节，我们就来看看,不愿意提供帮助时，我们要如何得体地拒绝一个人？

■花姐给你划重点

1. 求助本质上是发起一次协作。我们要卸下“求助=我不行”的心理包袱，把它当作一次拓展自己协作网络的机会。

2. 向别人请求帮助前，首先要判断对方是不是帮得了。“帮得了”不仅要看对方能力上能不能做到，还要看这个忙在他的协作边界里是不是容易启动。要主动给对方制造最小化的启动点，让他觉得自己可以轻易做到。

3. 我们还要证明自己确实值得别人帮。一个方法是“先干为敬二把自己

能做的努力全部做到位。另一个方法是“真诚领情二通过沟通让对方感受到他对我们的帮助开花结果了。这会是一个开放并且良好的互动过程。

◎罗永浩和罗振宇，两个中年男性，活跃在网络上，又都挺胖，外人搞混了是常事。而我想通过这个案例告诉你的，不是不要把人搞混，而是要在沟通中充分了解对方的情况，包括他的基本信息，这一点非常重要。

⑳
拒绝：
怎样让你在说"不"时依然受欢迎

请你带着这些问题阅读：

为什么拒绝一个人时，我们会像发起求助那样觉得不好意思？

你认为拒绝时有哪些注意事项？

如果你拒绝的理由被对方解决了，你又会如何应对？

“世界上最伟大的事，是一个人懂得如何做自己的主人。

——蒙田

相信你肯定听过身边有人这样抱怨：“哎呀，我这个人就是太善良了，讨好型人格’，不好意思拒绝人。”甚至你自己也可能这样自嘲。但细想一下，那些因为不懂拒绝而加过的班、借出的钱，甚至最终还是得罪了的人，真的可以用一句“我太善良了”轻易打发过去吗?

如果说求助张不开口，是因为我们自己好面子，不想当众被拒绝，那当我们想拒绝一个人，主动权明明在我们手上时，为什么还是说不出口?

这主要是因为，我们把拒绝对方的提议等同于拒绝对方本身，认为只要说出“我拒绝”三个字，就彻底把对方得罪了。事实上，一个真正懂得沟通的人，完全可以做到只拒绝对方提出的方案或者要求，而不否定对方这个人。善于拒绝应该是一种建设性的沟通能力，

所以,这里我们先明确这一节的学习目标:拒绝该拒绝的事,团结该团结的人,在二者之间建立起清晰的边界意识.按照惯例,我们先来看拒绝的公式:

拒绝=开门见山+移花接木

开门见山就是直接表明立场。移花接木则是重新发牌，提出替代方案。二者都是字面意思，不需要过多解释。我们可以在应用场景中进一步看它们起到的重要作用。

■动作一：开门见山

我们在表达拒绝时，经常担心伤害对方，所以就把话说得特别委婉。但我们以为的委婉，在对方眼中恰恰是模糊。拖泥带水，不给一个准信儿，只会耽误人家的进度。要学会拒绝，不要把一个错误变成两个。

试想一下，你自己去求助或者提要求之前，肯定做过被拒绝的思想准备。但对方没说这样可以，也没说不可以，你就有点拿不准,也尚有一丝念想。当事情临近截止日期时再跟对方确认，那句"实在不好意思，没法帮这个忙"才姗姗来迟，你也没剩多少时间去找备选方案了……这是不是耽误你的事?

委婉和延宕，只会放大对方因为被拒绝而产生的负面影响，并不会起到安抚的作用。我们强调拒绝要开门见山，第一句话就把立场摊在桌面上，就是为了避免这种负面影响。

一个开门见山的拒绝要满足"第一时间"和"第一人称"两大标准。

第一时间是指，对方提出某个要求，我们判断以后觉得行不通，要在第一时间告诉对方。比如，在别人上门来借钱的场景里，我们不想借，又觉得当面不好拒绝，通常会回复："我回家商量商量。"即便回家商量了，一般也不好意思当天就给答复，于是还要佯装几天。这件事一直压在我们心中（或者恰好相反，因为拖延而被遗忘了，后者更严重），当然也在对方心里发酵。而对方等待了一周，最后盼来的还是拒绝一这不仅给对方带去了"没时间找备选方案"的麻烦,还让对方白白承受了更长时间的怀疑和焦虑情绪。所以，除非我们觉得这件事回家确实可以商量，否则就应该第一时间拒绝对方。

第一人称是指，不要为自己的拒绝胡乱找借口。我们在拒绝别人时通常不会只说"不行"二字，肯定还要塞给对方一个理由。这时，有的人就忍不住把责任推到别人身上。我的建议是，最好不要这样做。不行就是不行，别说是领导不同意；没时间就是没时间，别说是你妈不让你加班。

从对方的立场来说，拒绝就是拒绝，到底是谁拒绝的，关系其实不大。我们身在职场，如果长期为自己找这种托词，就会给人留下"没有主见""没有决策权"的印象，这可比得罪某个具体的人更严重。更何况，万一对方相信了我们的说法，跑去纠缠我们所说的有决策权的人，我们就会同时得罪两个人。

当然，我们拒绝时应当附上相应的理由。其实，哪怕是“我忙不过来”“时间有点紧张”这种没有信息量的理由，都会让对方觉得拒绝是可以接受的。这在心理学上被称为“因果偏好”——我们潜意识里相信“有因必有果，因果必循环”，会本能地为一切现象的出现寻找对应的原因。所以，哪怕这个解释没有丝毫道理，也好过没有任何说明。

心理学家曾组织一些志愿者到咖啡厅插队，志愿者被要求和排在队伍前面的人打招呼：“不好意思，能让我往前排一下吗？我很着急。”由于大家都急着去上班，这实在算不上什么好理由，但实验证明，只要把这句话挂在嘴上，队伍里的人同意插队的可能性就大得多。

插队这个看似毫无道理的请求，通过一个简单的因果关系“变得”合理了。所以，不管我们拒绝对方的理由有多么牵强，还是要在拒绝时把理由交给对方。这也相当于给了对方一个台阶下——他可以带上这个理由向其他相关人士做一个交代。

比如，你拒绝了小杨的邀请，但这个邀请可能是老板给他布置的重要任务。那么小杨回去跟老板汇报时，就可能有两种说法。一种是“王总说不行”，另一种是“王总说他来不了，最近特别忙”。两种说法实质上是同一个意思，但是经过传话之后，当事人面对有/没有理由的拒绝，感受是完全不一样的。

我们在找“第一人称”的拒绝理由时需要注意两件事。

第一，不要撒谎。试想，我们为了拒绝对方找了一个虚假的理由，但对方还真把这个障碍清除了。在对方看来，我们应该没有任何顾虑了，却仍旧拒绝他提出的要求。这显然不近人情。况且，我们都知道，一个谎言要用一千个谎言来弥补。特别是拒绝别人的谎言 旦露馅，对方就会跟我们结仇。这不值得我们冒险。

第二，最好只用一个理由来解释。这只是给对方一个台阶下,无须过分较真。如果对方死缠烂打，我们可以拒绝回复，或者重申先前的理由，而不是展开做更多的解释。这是因为，我们给出的理由越多，沟通就会越复杂。万一我们碰到推销员性格的沟通对象,我们说一个理由，对方给你解决一个问题 这会让我们表现得像一个四处找借口的人。而且，“持久战”越到

后头，就越难拒绝对方的请求。我们自己的心力也很宝贵，容不得这样肆意消耗。

那么，带着“拒绝要开门见山”这个标准，来看两个练习：

假设你和你的一个同事关系不错，但是他家做生意遇到一些问题，想问你借5万块周转。请问，这种情况你会怎么拒绝？

A. “我们家的钱都是我老婆在管，这样吧，我回家跟我老婆商量商量。”

B. “不好意思，最近老家的房子正在装修，我手里没有现金。”

A选项，说回家商量商量，然后再拒绝对方——我们自己不愿意借就不借，不要把责任推脱给老婆。在外人看来，你们俩是一家人，谁拒绝其实都是一样的。万一对方认识你老婆，去找了她，你一个人的压力就变成了两个人的压力，还没有得罪借钱的人，先把老婆得罪了。

B选项，把上文提到的动作要领，第一时间、第一人称都用上了，是我们推荐的做法。但要特别注意的是，老家房子正在装修一定得是真实理由，当然也可以是“刚买了基金”“手头也紧”等。甚至直接说，“我最近现金不太方便”。对方是在借钱，不是抢钱，不需要有过大的心理压力，不必逼迫自己撒谎。

来看下一个练习：

假设你有一个亲戚转行卖保险了，他要给你推销保险，请问

你怎么拒绝？

A. “你给我介绍介绍，我再想想。"

B. “我特别重视保险，所以已经配置得比较齐全，短期内不想增加新的了。但是我挺愿意了解保险产品的，你不是刚干这行嘛，现在咱俩了解的情况差不多，你再干一年，到时候你给我当老师。”

在这个场景中，很多人会觉得“哎呀，是亲戚，人家转行刚开张，也不

容易，咋拒绝呢”，从而陷入拖泥带水的状态里。最常见的错误做法就是A选项这样，不想买，但又不好拒绝，最后两个人在那儿瞎耗时间。对这位卖保险的亲戚来说，拜访客户也挺花时间的。你又不买，在那了解半天，对方就少拜访了另外一个客户。

一名合格的推销员，不管是推销保险还是其他产品，肯定接受过“承受被拒绝”的培训。这就是他的专业工作，不用担心你的拒绝会伤害对方。所以，你一定要开门见山，第一时间向对方表达拒绝。与此同时，就像前文强调的，拒绝该拒绝的事，团结该团结的人。在沟通中需要说明，“我拒绝的是今天要在你这买保险的事，但我不拒绝跟你的交流，也没有否定这个人”。

但你可能会问：“按照B选项答复的，万一一年后亲戚真的来找我怎么办？”你要意识到，拒绝是一种能力，不是一个套路；不是用过一次就不管用了。如果一年后你还是没有买保险的需求，当然可以坦率地拒绝。

而且，我从专业的保险代理人那里了解到，保险是一个大浪淘沙的行业，大约有35%的新人会在转行卖保险后的第6个月“阵亡”。,如果你的亲戚已经干到一年以上了，那说明他已经小有成绩，你也值得跟他交流交流。

■动作二:移花接木

通常来说，我们的拒绝到这里应该结束了。但在现实生活中，我们总会遇到一些难以拒绝的人。比如，当你正在忙的时候，一位一直以来都很关照你的前辈突然找过来，希望你能帮他做件事。这个时候怎么办?

首先还是要开门见山。但表明立场之后，我们可以上第二个技巧：移花接木，给出替代方案。

我想请你记住一个意象，洗牌。闭上双眼想象，对方的诉求、你的能力、对方的意愿、你的感受等，都是一张张纸牌。当对方将一个你接受不了的排列组合甩在牌桌上后，为了让牌局得以继续，你要重新洗牌，盘点资源和方案。

有的高手就可以把一手“电话号码”变成一条龙、四连对。洗牌虽然不会给双方带来什么新牌，但是它可以通过排列组合，重新发牌。比如，像这样回复前辈：“您的事很重要，但我现在手头这个事特别紧急。您看这样行不行？您说的这个事，我有个朋友是专业做这个的，比我更懂行，我把他介绍给您，您看可以吗？”

虽然对方请求的这件事我们不能答应，但我们自始至终都没有拒绝与对方沟通；我们依旧保持着建设性和方案力，愿意重新发牌。

技巧：Yes,if

当然，有时我们可能没有太多现成的替代方案，那就可以尝试一个叫作“Yes,if的小技巧，它的意思是“如果能……的话，我可以同意”。如果你怎么样，我才怎么样。

这就不是找借口，而是向对方提条件了。当然，如果对方接受了我们提出的条件，后续我们就要履行承诺。不出尔反尔，是使用这个技巧的先决条件。

具体应该怎么用“Yes，iF”呢？我们来看一个练习：

假设你是一个大学四年级的学生，正在忙着写论文。这时一个关系特别好的同学突然来找你，说他的论文写完了，想让你帮忙看看。你该怎么办？

我相信很多脸皮薄的同学会“荒了自己的自留地，种了别人的责任田”，为了给好朋友帮忙，把自己的论文给耽误了。在这个场景中其实就可以用“Yes,if”回复：“我愿意给你帮忙，但有个原则，就是我自己的论文必须准时完成，否则咱们的两件事肯定都得耽误。你能不能等我两周时间，让我集中精力先把自己的论文完成？这样我心里就踏实了。然后我再全力以赴帮你的忙，咱一个问题一个问题来解决”

这一招是延迟交付。因为你向对方提出了“推迟两周”的条件。如果对方觉得没那么着急，你就可以按照约定往下推进。但如果对方觉得这个事

容不得拖延，那么，到底接受还是不接受条件，就是他自己的选择了。

通过这种方式，你不仅表示了拒绝，也展现了沟通建设性的态度。对方根据自己的情况去评估，并且自己做出最终抉择。那么，你的拒绝自然不会得罪对方。

除了延迟交付，你还可以用的另一招是交换条件。继续看练习：

假设你马上要跟一个好不容易谈下来的客户签合同了，但客户临时提了新需求，你该怎么办？

在这个时候关闭沟通，肯定不是一个好主意。你其实可以跟客户交换条件，像这么说："您看，您是我们这么重要的客户，但这个需求我自己确实定不了，得跟公司申请。这样好不好？咱把这合同直接签成两年，如果您跟我们持续合作两年，我觉得这个条件，我就能跟公司申请下来。"

你提了个要求，其实是把球踢回去了。如果客户愿意跟你合作更长时间，那不是天大的好事吗？而如果客户不愿意，那他跟你提条件的力量也就相应地削弱了。

简单翻译上面这段回复，其实就是："我可以答应你，但是我有一个条件，请先满足我的条件。"这一招在职场上非常好用。当然，至于提一个怎样的条件，你得根据具体情况评估。因为这是要根据你的工作经验，实际进行操作的，并不是什么话术。

那么，我可以用交换条件的方式，跟上级使用"Yes,if"吗？请看下题：

假设老板突然希望你来承担一个很着急的项目，而你不是很愿意接，可以怎么跟他谈条件？

面对一个紧急项目，你最好的应对方式其实就是交换条件。比如你可以对领导这么说："行，但是我一个人实在忙不过来，能不能给我加个人？"

加人，一方面可以帮你分担项目压力，另一方面，你从单打独斗变成

了拥有一支自己的小团队，当起了负责人。领导认为你是为了真做事要加人，通常比较容易答应你的条件。这就化被动为主动，帮自己争取到了更多的资源和支持。

看到这里，你是不是热血沸腾，心里是不是想："既然可以谈个条件，我要不要趁这个机会让老板给我涨工资呢？"

我的建议很简单，千万不要。加工资不是完成这项工作的必须条件，老板为什么要答应你？每个公司调工资都有特定的时点，只要你的表现出色，在特定时点上该怎么谈就怎么谈。但不要在老板需要你干活的时候，谈这类条件威胁老板，这是大忌。

不同于工资，和项目直接相关的奖金是可以谈的。你可以大大方方地跟领导说："领导，我不是给自己争取，但这个事我评估了一下,工作量确实挺大的，需要大家加班加点。能不能公司给我们这个项目组批个小奖金，达到目标可以拿，不为别的，就是让大家觉得公司是看得见大家的努力的。"

你的老板就算再小气，也知道你是为了这件事来调动大家，所以答复通常会是肯定的。

当然，在不同性质的组织里，你要谈的条件也是不一样的。比如，如果你在事业单位工作，就不能谈奖金这种条件，因为你的领导没这个权力。可以这么说："领导，我们能不能提前告诉大家，最近半个月每天晚上坚持一下，然后国庆给大家多歇一天？"

没错，你始终要根据实际情况来跟对方谈条件，通过这种方式来"调剂"拒绝和配合之间的尺度。

■提前设定规则，解决系统性问题

上面我们介绍了一个完整的拒绝流程。这里我想补充的是一种特殊情况。当你发现自己老是反复遇到同一种情况需要拒绝时，就应该意识到，这不是拒绝某个人的问题，而是你的系统本身有问题。你应该采取的行动是：提前设定好规则，把反复出现的问题集中消灭掉。

以我自己为例，作为一家公司的CEO,我听到最多的一句话就是：“花姐您这会儿有5分钟时间吗？5分钟就行。”针对这类要求,我都必须拒绝。因为我特别清楚，一旦开始，绝对不可能5分钟就结束,我要管理自己的时间节奏。所以，很长一段时间内，我跟我的同事们就处于拒绝与被拒绝的关系里，大家都很心累。

后来我想到了一个办法，就是把我自己的日程表和全公司同步。现在，我们公司任何一个人都能随时看到我的日程表。这个时候，如果再有同事想要预约我的时间，就不会出现“问我6点行不行，我告诉他不行；然后再问我7点行不行，我再说不行”的情况了。相应地,如果我日程表上有空档，同事们直接预约这个时间段就可以了。

这样一来，我们的沟通效率提高了，我也不用反复拒绝这类请求了。

如果你觉得某类拒绝场景在你的工作、生活中是频繁发生的，你也可以通过规则前置的方式，把这些问题先行处理掉。这种方式不仅适用于个人的工作、生活，甚至可以成为一个组织的运行规则。

我给你展示一个特别的例子。

如今，学校的老师们常年要面对一件麻烦事，就是怎样和焦虑的、过度干预的家长打交道。在大部分学校里，这主要依靠老师自己的经验解决。但是，新老师怎么办？新老师因此产生的心理压力怎么办?

在北京未来城学校（小学），我看到了一份学校与家长之间的协议书，在孩子入学前必须签署。我取得了校长的许可，把这份协议书附在这里，请你品一品什么是“主导规则”:

您的孩子，我们的学生，我们有着共同的目标，为了孩子的健康成长，北京未来城学校希望就以下方面与您达成共识：

1. 每个孩子都有属于自己的成长轨道，请不要把自己没有实现的理想强加于孩子。您可以和老师一起正确引导孩子，但请您也尊重孩子的选择。

2. 每个孩子的成长都是螺旋式上升的，一时犯错或学习成绩的暂时退步，都是孩子成长过程的常态。我们要以七分等待、三分唤醒,帮助孩子唤醒自己，发现自己，并最终成为最好的自己。

3. 世上没有完美的孩子，请不要相信您的孩子近乎完美，犯错误是每个孩子成长过程中的必然，教育正是通过各种方式帮助孩子走向成熟。当您的孩子违反了学校的某些规则，也许会受到必要的批评甚至惩戒，此时希望您保持克制，一如既往地尊重这些规则。

4. 对待孩子的学习和成长，既不要过分干预，也不要不闻不问,希望您能与老师携手，我到二者之间的平衡。

5. 学校致力于学生成长，当学校利益、教师利益、家长利益与学生成长的利益发生冲突时，我们会选择服从学生成长的利益。学校和每一位老师既不能因为自己的利益伤害学生，也不会向狭隘的家庭利益妥协。

6. 我们非常愿意与您保持沟通，倾听您的意见或建议，以改进我们的工作。然而，请不要因为自己的学历、身份，或认为自己很懂教育，就希望学校或老师全部接受自己的意见或建议。

7. 请不要把社会上一些不良的交往方式带到学校，老师不会参与家长的宴请，谢绝任何来自家长的礼品，只有我们洁身自好，才能为孩子创造一个纯净的成长环境。

8. 我们会尽力把每一件事情做到最好，然而，由于学校处于初创时期，当有些事情还不尽如人意时，希望得到您诚恳的帮助，而不是被某种挑剔或不信任裹挟。

9. 为了师生身心健康，我们对教学设施的质量和环保水平已不遗余力，所以请您相信专业机构的检测结果，而不是人云亦云。

10. 学校坚持法定的非营利性质，把钱花在离学生最近的地方。随着学生年级的升高，每年的学费会有所增长，当学段变化时，学费也会有一个新的增长梯度，请您认真权衡。

以上10条，请您认真阅读，只有取得您的认同，家校才能成为有共同

价值观的同道，建立良好关系。谢谢您的合作！

北京未来城学校通过规则前置的沟通方法，保护了学校和老师。当然，从长远看，因此受益的则是家长和学生。这份协议书虽然一口气拒绝了很多事，但是没有冒犯任何人，而是为每个人都带来了价值。

■上个台阶：如何对待被拒绝

最后，我们反过来说说，如果被拒绝了应该怎么办?

我的建议是，不要死缠烂打。一来，姿态很不好看；二来，确实没有必要。这个沟通场景里，主动权是在对方手上的，死缠烂打的价值不大，还会影响对方对我们的看法，不符合“沟通是无限游戏”的原则。

事实上，当你去给别人提要求的时候，手里就应该准备好次优方案。尤其是，如果你已经感觉到这个方案很难被接受.那就更应该在被拒绝时拿出次优方案，甚至次次优方案。

以一个极端场景为例。你作为领导，在9月28日突然通知下属国庆假期加班。在所有人都已经安排好出游计划的情况下甩出一个不合理要求，团队成员当然很不高兴，找各种理由请假不来也无可厚非。

那么，在已经意识到这点的情况下，你就可以拿出次优方案，比如这样跟大家说：“我知道大家十一日程已经安排好了，既然大家加班都有点困难，那要不然这样，不论大家在哪儿，咱们克服克服，每天集中三个小时，做一个线上的工作协作。大家觉得有问题吗?“

团队成员刚刚否决了一起来加班的要求，现在你提出了一个次优方案，他们大概率就会同意。

事实上，很多经验丰富的人，在沟通时提出的那个次优方案才是他们真正想要的。所以，次优方案的准备非常重要。我们要展现出强大的方案力一对方要几个方案，我们就有几个方案，对方拒绝我们几次，我们就给他几次方案。

如此，即便在被拒绝的情况下，我们也能不断发起沟通。被拒绝了，一样可以玩无限游戏。

■花姐给你划重点

1. 拒绝其实是一个洗牌的过程，你要把发牌权拿到自己手里，在任何沟通场景中都把握主动权。

2. 开门见山地表达拒绝，用“第一时间+第一人称”表明立场，不要拐弯抹角。表明立场之后，马上给出理由，让对方能下台阶。这是沟通高手的作风。但要注意,绝不撒谎。

3. 重新发牌时，特别考验一个人的方案力。如果你一时想不到合适的方案，可以用“Yes,if”的技巧去交换条件，或者推迟交付时间。

◎我建议所有人都应该尽量避免给自己贴上“讨好型人格”的标签。每当我们这么做时，就等于拱手让出了自己人生的主导权。这在心理学家弗洛姆(ErichFromm)看来是一种性格缺陷。人们之所以会不自觉地讨好，是因为他们认为自己的所需，无论是物质还是精神层面的，都只能从外界获得，而不能靠自己的能力创造。讨好型人格的人，其实是因为要依赖别人，才会对别人表现出善意和友好。但他们讨好的对象可能并不领情，反而觉得跟这类人交往很累。它与上文提到的“是否善良”没有关系。

◎战轶编著：《这就是保险代理人》，新星出版社2021年版。

第六部分

PART SIX

这样沟通，
你能让自己发光

如果看过史蒂芬●茨威格(StefinZweig)的著作《人类群星闪耀时》，你可能知道这本书的英文名叫作“DecisiveMomentsinHistory”。书名里这个“DecisiveMoments”,说得直白一点，就一个人生命中的“高光时刻”。

比如，对于书中那个叫作鲁热(Claude)的年轻上尉来说，他的“高光时刻”，是应邀谱写战歌《马赛曲》，让鼓舞人心的歌声传遍整个法兰西。虽然今天也许很多人都不记得他的名字，但是我们知道，他自己的生命因为这个“高光时刻”而从此变得不同。

其实，这样的“高光时刻”会出现在我们每个人的生命之中。这取决于我们是不是那个“准备好了”的人。

比如，你在一个大型研讨会上，忽然被主持人点到发言。如果你可以侃侃而谈，把自己的收获与见闻清晰而准确地表达出来，是不是马上会给其他参会人员留下深刻的印象？再比如，你在公司组织的竞聘答辩现场，把自己未来的工作计划不卑不亢地传达给在座的评委，是不是更有可能争取到竞聘的岗位，为职业生涯省下3~5年的努力？

很多人面对这个部分介绍的4个沟通场景——即兴发言、闲谈、汇报和竞聘，总是非常紧张，手足无措，因为准备不足白白丢失了一个“赛点”。事实上，只要掌握沟通的方法，这些以前让你局促不安的沟通现场，都有可能成为你的“高光时刻”。

㉑
即兴发言：
怎样让你彻底告别张口结舌

请你带着这些问题阅读：

如果要当众做一次发言，你会怎么准备自我介绍？

你在参加一个活动时，突然被要求发表感想，会从哪几个方向准备？

你有没有遇到过即兴发言的场景？你当时是怎么克服紧张情绪的？

“谈话，和作文一样，有主题，有腹稿，有层次，有头尾，不可语无伦次。

—梁实秋

本书最后一部分，我们要解决那些紧张刺激，同时还可能成为我们“高光时刻”的沟通场景。这一节讨论的即兴发言就是一个典型。

你陪领导考察供应商，参观完厂房，也听对方介绍了情况。这时，老板突然叫住你：“来，你说两句，谈谈今天的收获。”遇到这种出其不意的点名，还要在现场几十号人面前即兴说出来，你大脑里肯定是一片空白。

但在这种情形下，也有人可以侃侃而谈，将自己的收获和见闻说得头头是道。这会给周围人一个非常直观的感受：“太厉害了！没做一丁点准备还能说得这么好。”

哈，这就是我们对于即兴发言最大的误解——即兴等于毫无准备。

即兴是不是等于毫无准备呢？当然不是。那些在你看来突如其来又精彩非常的发言，其实都是有“准备意识”的。举个例子，你和领导请一位重要客户吃饭，总共只有你们三人，你不可能全程一声不吭。那你是不是会提前想想，今天和客户见面要说些什么呢？虽说领导在饭桌上需不需要你发言还是未知数，但你自己肯定要做点准备。

所谓即兴发言，只是没有落在书面上的发言而已。在这些场景中，你要随时管理自己的注意力，还要持续思考讨论的某个问题与你的关联，甚至把“准备动作”简化为记一些笔记一在上述拜访供应商的事例里，如果你记了笔记，那么忽然被领导点名时，你就可以直接掏出笔记本说：“我今天收获特别大，记了好多笔记，分别是……”这其实已经是一个非常完美的即兴发言了。

但你可能会说：“虽然我们有这个意识，也预先做了准备，但突然被点名时，难免大脑短路，张嘴就卡壳。”其实，这种情况是可以通过技巧和练习化解的。

技巧是争取时间：通常你不需要第一个发言（除非你的地位特别高），当你看到其他人陆续起身谈感想时，就应该把他们的发言和自己的想法结合起来，打个腹稿。实在没准备好的话也可以跟上一句：“感谢，我先消化消化，让他们两位先说。”用这类客气话为自己争取一些时间。

练习则是在小场合里多尝试：你觉得在公司年会上即兴发言稍微有些吃力的话，可以先在小型的同学聚会上“强迫”自己提杯酒,说个敬酒词。多为自己争取这样的机会，反复练习直至脱敏，就能突破这道心理关。

认识到即兴发言可以提前准备和练习后，我们接下来看一段即兴发言是由什么组成的。它包括一个万能开头和可以展开的感受或者行动计划。我们拆开来细说：

即兴发言=万能开头+谈感受/谈行动

■动作一：准备一个万能开头

如果你的工作需要经常外联，跟不同的人打交道，那么，为自己的即兴发言准备一个万能开头是非常有必要的。首先，万能开头可以反复打磨，保证了一张嘴就有戏。更重要的是，通过前期准备，它会成为你下意识的表达，无须额外消耗心力，从而帮助你克服紧张心理。至于这个万能开头应该怎么组织，你可能已经猜到了，它首先可以是一段自我介绍。

准备即兴发言时的自我介绍，和我们在“破冰”一节提到的方法有很大区分——破冰是面对面交互的场景，我介绍自己是脱不花时，通常会一并递上名片，或者和对方交换联络方式，自我介绍提供的信息就相对简单一点。但在即兴发言里，我们的自我介绍往往要起到带动气氛、吸引全场注意力的作用，因此准备方式也要做出相应的改变。

以我自己为例。因为工作原因，我经常参加各类研讨交流会，也会遇到很多学者、大学老师。在这样的场景中，我是这么介绍自己的：

大家好，很高兴和大家认识。我叫脱不花。这是一个花名，来自一部非常老的武侠小说《萍踪侠影录》，知道这部小说的人大概都是我的同龄人，我们是70后或者85前。

没错，首先团结一下70后。紧接着我会说：

脱不花是《萍踪侠影录》里面一个不怎么重要的女配角，但是我非常喜欢这个角色，因为这个角色的特点是果断和勇敢。

至此，我介绍了自己的名字以及名字蕴含的信息。我强调脱不花是一个果断、勇敢的武侠人物，是在主动管理对方对我的印象。未来对方跟我打交道时，就可以带着这个标签来看待我。完成这个步骤后，我们可以从姓名介绍跳转至身份介绍：

我来自"得到”，一个终身学习App。在场有的老师可能知道，有的老师可能不太了解。不太了解的老师，是我们工作没有做到位，我们继续努力，早日为您服务。我们得到App一直在做一件事情，就是把老师们特别优质的知识，用数字化的方式重新生产，然后让那么多没机会来到你们这么好的大学学习的，但是有上进心的人，也能享受知识盛宴。本质上得到App就是在做这么一件事。

我本人就是这么个情况。虽然我在做一个终身学习的App,但可能有的老师不知道，我连高中毕业证都没有，我是一个没有受过大学教育的人。我绝对没有想到，这辈子还有机会跟各位老师坐在一起,听这样一个高水准的讲座，而且居然还有发言机会。所以我就说啊,这是对学习者最友好的时代。

这是对我身份的介绍。我在介绍得到App时，没有使用任何黑话，每个人都听得懂我们这家公司到底是做什么的。而且，我暴露了“我没有上大

学”的隐私一即兴发言通常是一对多的场景，大家的心理距离比较远；而我们主动“爆料”的一个无伤大雅的隐私，会给到对方掌控感和优越感，大家的距离也就一下子变近了。

除了上述经常用于研讨会的万能开头，我还为那些人数较多的场合准备了另一种形式的开头：

女士们，先生们，我说两句，我是一个山东人，我们葱省的价值观跟别人都不一样。

这时候底下就有人开始笑，我接着一本正经地说：

今天所有演讲者水平都很高，但我们山东人夸一个人水平高，不是赞美你有多先进，也不是赞美你有多厉害。我们山东人对人最高的赞美叫作实在。说这个人特别实在，就同时包含了水平高、讲话有干货、做事有行动力等褒义词。刚才主办方让我谈谈我现在的感受，说实话，我的感受就这俩字，今天这个活动办得真实在。

这其实也是通过暴露一点隐私，在和现场的人拉近一些距离的同时，恭维了主办方。

这是我为两种经常出席的场合设计的万能开头。你为不同场景准备自我介绍时，要特别注意以下两点。

第一,不贴负面标签。比如像这样介绍自己：“大家好，我姓周，就是那个大家周一不想上班的周”。不能让别人一提及你的名字，就联想到负面信息。完全可以这样说：“我是人人都很喜欢的周末的周。”或者：“坚持不懈、周而复始的周。”

第二，不增加冗余信息。做自我介绍是要简化对方对你的记忆，而不是徒增对方记忆的负担。假设我的同事鹿宇明这样向你介绍他自己：“大家好，我叫鹿宇明，梅花鹿的鹿，宇宙的宇，然后小明你出去的明。”你听完这段话，内心肯定会犯嘀咕：“我不想听你说那么多，你的名字对我来说没那么重要。”

实际上他是这么介绍自己的：“我叫鹿宇明。名字不是特别好记，大家

记住我是鹿晗的鹿就行。”当一个糙老爷们说“我是鹿晗的鹿”时，在场所有人都会会心一笑，也能记住姓氏这个核心信息。

除了用自我介绍来为即兴发言开头，我们还可以掌握另一种方法：通过赞美一个细节，在即兴发言的场景里起一个好头。

比如，你作为一个活动的参与者，想表现出对活动主办方的善意，就可以在发言时赞美主办方的一个工作细节。我举一个亲眼所见的事例，一位特别著名的经济学家参加某场会议时是这样发言的：

特别感谢今天会议的主办方，因为我参加了那么多会议，这是我第一次看到每个人面前都摆了两瓶矿泉水，一瓶冰的，一瓶常温的。从这个体贴的细节我就感受到，主办方对于咱们这次会议给予了极高的重视和礼遇。

这就是一个赞美细节的开头。它在主动发起与主办方对话的同时，指出了他们细致入微的准备工作，很好地传达了善意。当然，这是在场听众共同的体验，他也借此完成了热身暖场的工作。

可以想见，准备这类开头要比准备自我介绍困难。它不是固定的套路和话术，而是一个发言结构，我们要根据现场实际情况来替换结构中填充的内容。像上文提到的，主办方准备两瓶矿泉水，就是彼时彼地特定的一处细节。

但你可能会问：“为什么要在即兴发言的场景里赞美这些看似无关紧要的细节呢？”

回想一下你过去参加的大小活动：主办方在前期准备时倾注的心血，都藏在看似无关紧要的细节里。如果你发现了它们，并表达出来，对方就会觉得自己的心血没有白费，也会因此感激你的理解。但如果你在开头安上的是诸如“今天的会议特别成功”之类的客套话，就会显得很敷衍，没意思。

真正的沟通高手，辞藻不一定华丽，讲演也不一定煽动人心，但他可以让对方觉得，“我对面这个人，懂我”。事实上，最顶级的沟通实现的，就是“我懂得”和“你懂得”。所以，我们要有意识地训练自己捕捉细节的能

力，借此把“我懂你”的想法传达给对方。

■动作二：谈感受/谈行动

如果我们的万能开头是经过精心打磨的，那么说完这几句话往往就可以把现场气氛带动起来。当然，这也为接下来的发言争取了一些思考时间一时候应该讲什么？有哪些注意事项呢？

抛开发言内容不谈，我们首先要控制发言时长，切勿长篇大论。即兴发言只是安插在会议正式流程中的一个“热场”环节。发言人不宜过度表现，而应该在完成烘托氛围的任务后，尽快把与会人的注意力带到主线问题上。我们的发言时长以3分钟左右为宜，这样小体量的即兴发言是非常受欢迎的。不要小看这3分钟，除非你说话特别慢，否则一般来说3分钟已经可以讲五六百字了。好好讲,信息量并不少。

但你可能会说：“我觉得自己只讲了5分钟，结果下来一看表，发现有二十多分钟。”好多领导都这样，对不对？一开始谦虚说自己只讲四条，结果每一条都好几十句话。遇到这种发言者，大家都很无奈，也很厌烦。这其实是有无“时间感”的问题。时间感是可以通过训练来培养的。比如，你平时写完其他稿子以后对着计时器念一念，实际感受一下3分钟有多长，能说多少内容。勤加训练，你对时间就会有更清晰的感知。

而在我们控制发言时长以后，会发现很多内容是没、法展开讲述的。所以，我们要对发言内容进行一轮筛选。我总结了两类适合在这个时长范围内讲述的话题：其一是和感受有关的话题，其二是和实际行动有关的话题。“讲虚”谈感受，“讲实”抓落实。

先来看和感受有关的话题。我们知道，在一些人发言后，我们可以接上“我来谈谈意见”。而在另一些人发言后，我们只能接上“我来谈谈感受”。前者常见于领导回复下属的场景，后者则常见于

下属回应领导的场景。在即兴发言的场景中，我之所以认为谈感受是最安全的，是因为它可以表现出发言人的谦逊。

“我今天很振奋”“我今天很受启发”“我今天特别感动”等，都是和感受有关的话题。它不需要落实任何行动，就能充分表达肯定。我们可以通过

一个真实场景，来看谈论感受相关的话题可以怎样表述，又有哪些优化空间。

某天，一个女孩儿去参加自己好朋友的婚礼。我们都知道，婚礼有抛捧花的传统，谁接到了新娘抛出的捧花，谁就是下一个幸福的新娘。但在这场婚礼上，新娘没有抛捧花，而是直接把花递到了这个女孩儿手上。你看，新娘非常主动，她冒着得罪其他女孩的风险，为这位同学准备了一份诚挚的祝福。

被主持人请到台上以后，这个女孩儿有些不知所措地说了这样一段话："大家好，我是某某，非常感谢给我的这份祝福，我也不知道未来什么时候能把自己嫁出去。我也不知道该说什么，祝这对新人白头偕老吧！"

这就是一个"谈感受"，具体来说是"谈意外之喜"的即兴发言。事后这个接到捧花的女孩儿来向我求助。她觉得当天自己的表现不够好，问我如果再有一次机会，应该怎样优化自己的即兴发言。

当我们远离婚礼吵闹的现场，远离炙热的射灯和陌生人的目光时，冷静下来想想，就会意识到这个发言的优化空间很大。

这段发言里，最大的问题在于那句"我也不知道未来什么时候能把自己嫁出去"。我们当然知道接到捧花并不代表真的可以成为下一个新娘，但不可否认，它是一份美好的祝福，没必要在刚刚接到这样的祝福后，就跟上一句大实话，这会显得新娘是在做一件毫无意义的事。

我们可以试着帮这个女孩儿做个优化：

非常感谢，也非常荣幸收到这么珍贵的新娘捧花，我是新娘十几年的闺蜜某某。新娘没有遵循传统，抛出捧花，而是直接把花送给了我，她犯规了，她是为了给我传递一份最大的祝福而犯规的。你们可以从这个动作中了解到，新娘是多么善良和热心的一个姑娘。我希望今天的每位亲朋好友都能喜欢上这位内心和外表都闪闪发光的新娘。她值得拥有这个世界上最大的幸福。这束花我也不白收，为了让新娘放心，踏踏实实去跟她的新郎好好过日子，从今天开始，我给自己也定个小目标：认真生活，好好努

力，早日做到像新郎新娘一样幸福！

这样回应，就是把新娘的祝福稳稳地接到了自己手中。同时,我们可以“加固”一下前面讲过的一个技巧，通过打追光的方式多多赞美别人：这类场合的即兴发言，切勿围绕“我我我”进行。牢记自己捧哏的身份，把光打在别人（在这个案例里就是新娘）身上。

这就是在即兴发言中谈感受的优化方式。除此之外，我个人比较推荐在即兴发言里谈谈实际行动，抓抓落实。举个例子，你在即兴发言中像这样表述：“我今天参加了这个活动，回去我要做哪件事。”大家就会意识到，你真正听进去了今天的讨论内容，你真正认为今天碰到的人、发生的事和自己是有关联的。所以，这种抓落实的发言很容易给别人留下深刻印象。

再举个例子，假设你去听阜外医院冯雪教授关于“生活方式医学”的讲座，冯老师在分享结束后点你起来聊聊感想。你可以先抛出准备好的万能开头，紧接着这样说：“听完这个讲座，我特别有收获。明天起，我就要开始自己的21天健康饮食计划，按照冯老师的指导坚持21天，然后我再跟冯老师汇报一下。”

冯老师听到这样的发言肯定会特别开心，因为她觉得自己传递的知识真正对你产生了影响。可以想见，这个落实抓得越具体，对对方产生的影响就越大，你的发言也就越成功。

■发言素材来自现场

我们在几个具体案例中学习了谈论感受和行动的方法，现在还有一个问题需要解决：即兴发言的素材应该从哪里获取呢?

我相信你在一些活动现场肯定听过这样的发言，“老师，您今天讲的让我特别受启发，让我想到了上次我去参加哈佛大学的一个活动……”这是一个典型的错误示范。在短短3分钟的发言时间里，把现场情况说明白就很不错了，为什么还要瞎得瑟参加其他活动的心得体会呢?

即兴发言的任何素材，包括我们传达的感受、我们未来会采取的行动，都应该来自现场。这是向活动主办方、嘉宾表达感谢的最佳方式。放着现场不谈，而去讨论现场以外的事情，所有的人都会觉得“你对这个活动是不是有什么不满”。

那么，如何从现场发生的那么多事情里，找出一件作为即兴发言的素材呢？

我想，如果你留心现场环境，肯定会发现一些有别于常态的特殊现象，它们就可以成为发言时的素材。比如这么说：“以前参加这种活动，像咱们老师这样的专家肯定都是随口发言，不作准备的。今天咱们老师居然认真写了讲稿，如此认真，太感慨了。”

这就是和嘉宾有关的一类特殊现象。当然，活动场地、活动流程，也就是和主办方有关的一类特殊现象，同样可以成为我们即兴发言的素材：“一般参加这种活动都是高大上的，在大礼堂里面，没想到你们主办方把我们带到了厂房里。在这么接地气的场合举办这个活动，很有意思。”“一般参加这种座谈会，都是领导先发言定调。没想到今天从头到尾领导都没发言，让大家畅所欲言。”

如此，我们在掌握了发言结构的同时，也学会了从现场获取发言素材的方法。那个曾经让我们手足无措的即兴发言，变成了我们的“高光时刻”。

■上个台阶：如何克服紧张

即兴发言一时语塞，是每一个被忽然点名、懵懵懂懂站起来的人都会面临的问题。我总结了几个克服紧张情绪的小方法，反复练习，有助于你完成心理脱敏。

首先，不要急于开口说话，要先稳住才开口——主办方突然请你发言，你其实可以把笔记本翻开看两页再起身。这是一个调匀呼吸的过程。而且发言前看看笔记本的动作会显得你很诚恳。或者，你可以说，“我站起来跟大家说”，然后回身把椅子稍微往后挪一挪。别小看这个动作，哪怕只是小幅度动一动，你的紧张情绪也会舒缓很多。

当然，如果现场人不是特别多的话，你还可以说：“大家拧着头看我，我挺紧张的。这样，我走到前面去跟大家说。”往前迈几步也能帮助你把自己的情绪稳定一些。

其次，你要相信，在这样一个场合里，不可能所有人都对你无动于衷，肯定有人会对你的发言感兴趣。当你发现人群中有这样一个“友军”存在时，你不需要对着所有人发言，对着他发言就可以了。事实上，如果有一个人非常善意地看着你，不断地点头给你反馈，你就会逐渐找回“一对一”发言的感受，紧张感自然会淡化。

有的发言者为了克服紧张，会对着人群中的孩子讲。因为，不管你讲好讲坏，在孩童面前肯定是自信的，不会担心他们笑话你。当然,平日里你也可以对着你最不紧张的谈话对象勤做练习。

最后，你要始终记得，即兴发言无须说得长、说得多。这是我们在前文强调的一点：即兴发言要在极短的时间内完成。交付一个感受，烘托一下气氛，表达一下对在场其他人的认同，这个任务就已经完成了。

当你了解即兴发言就是一个像放礼花一样瞬时的任务以后，你怎么还会紧张呢?

■花姐给你划重点

1. 即兴发言不是毫无准备的讲话，它不能准备稿子，但一定要“准备意识”。

2. 即兴发言最重要的原则就是短，3分钟、500字之内完成。重要的不是展示你的水平，而是传递你的态度。

3. 你可以用做笔记、准备万能开头等技术化的方式，来提高自己即兴发言的能力。

4. 即兴发言展开的方式有两种：其一是讲虚，谈谈感受；其二是讲实，谈谈行动。但不管怎么展开，你讲话的素材都必须来自现场，要烘托氛围，给别人捧场。

㉒

闲谈：
怎样让谁都觉得和你聊得来

请你带着这些问题阅读：

如果在电梯里碰到自己的领导，你会怎么和他闲聊呢？

如果同事在饭桌上聊起你不熟悉的话题，怎么回应呢？

如果在飞机上遇到一个点头之交的客户，你会怎么和他闲聊呢？

“都说人是细胞和血液组成的，但实际上，人就像叶子，只要风经过，他就会歌唱。

——让·季奥诺

即兴发言之后，我们来看一类出现频率非常高的场景一在电梯里、茶水间、论坛会议上偶遇上级或者合作伙伴，需要积极互动一下——在这种公开或者半公开的社交场合，我们要怎样和人闲谈呢?

这其实是在“考察”我们，能不能成为一个“会聊天”的人。和人闲谈，的确只要简单应酬几句，但这几句是什么，要怎么准备呢？这对内向的我来说曾经是个大难题，不会就是不会。好长一段时间里，遇到领导、牛人，我都是低头装没看见，把这个场景躲过去。你现在看到的这一节内容，其实是我发了个狠，把闲谈这个任务像搞工程一样攻关后的成果。也希望你通过学习其中的技术要领，可以气定神闲地跟别人把天聊下去。

■涟漪式沟通

首先，我认为闲谈在本质上区别于本书介绍的其他职场沟通模式。我们可以借由两个比喻把它们区分开来。前文提到的批评、请求帮助、调解矛盾等，是打靶式的沟通，目标明确，是一个不断聚焦的过——端起枪，瞄准靶心，扣动扳机，命中十环。

闲谈则不同，我认为它是一种涟漪式的沟通——没什么特定边界，就好比往湖面扔了个石子，用一个话题带动另一个话题，像水波纹那样一环环扩展开来。

平常的职场沟通中，我们都知道自己最终想得到什么，自己的方案应该如何推进。沟通过程虽然艰难，但是可以被拆解为几个子任务，通过充

分准备各个击破。而我们闲谈时，只是在几个不同的话题之间跳跃，完全没有目标感可言。遇到这类场景，习惯于“打靶”的我们反倒不知道该如何表现自己了。

我们首先要厘清一点认识：闲谈看起来温和而发散，但它并不是没有目标的沟通。闲谈是闲聊天，可不是聊闲天。

著名的表演导师刘天池告诉我：“好的演员和不好的演员区别在哪儿？不取决于你好看不好看，条件好不好，甚至都不取决于你敬业不敬业，而是你有没有最高任务，你能不能理解最高任务，你有没有最高任务的意识。”闲谈的最高任务只有一个：优化双方关系。比如关系的建立、深化、修复，等等。我们可以通过闲谈，让自己和沟通对象之间的关系变得更好。

明确这一点后，我们来看闲谈的沟通公式，它由两个动作组成：

闲谈=传递尊重+传递价值

关于传递尊重，英国维多利亚女王说过的一段话特别能诠释这个问题。她这样评价自己的两任首相：

> 如果你跟我的第一任首相交谈，你会觉得这个人真是世界上最重要的人。要是你跟第二任首相交谈，你会觉得，我真是世界上最重要的人。

这两任首相都是特别出色的政治家。而第二任首相的沟通水平显然要比第一任高明。因为，他能让沟通对象觉得自己是世界上最重要的人。对方会因此而更加信任他和爱戴他。

当然，仅仅这么做还不够。假设一个人的工作能力很差，也没什么有趣的见闻，哪怕他追着你说你是他最重要的人，你也不愿意和他推进关

系。

社交关系从来都是相互的。闲谈除了传递尊重，还应该向对方传递自己的价值。因为我们自己有分量，所以才能让我们向别人传递的价值同样有分量。

■动作一：传递尊重

我们可以通过一个模拟场景，来看如何通过闲谈传递尊重。假设你在等电梯时刚好遇到了你们公司的业务大拿，你很尊敬他，想和他交个朋友，应该怎样开启一次闲谈呢？打声招呼只需要10秒钟，但等电梯可能要花费3分钟，剩下的2分50秒应该说点什么呢？

方法一：上个请教

最稳妥的方法是"上个请教"。你想，这种业务大拿，平时挺趾高气扬的，如果上赶着跟他交朋友，他肯定心想："我凭什么这么做？"但如果你先抛出一个请教，就可以平稳地把闲谈推进下去。

你可以这样说："王老师，最近我有个客户要来北京，我们得招待一下。我也没见过什么世面，有没有好餐厅适合招待客户的，您给我推荐一下？"

对业务大拿来说，这个请教他张口就能跟你说上几句，而你提出来也没什么负担。这就特别符合闲谈的特点：一方面，双方都没那么强的目的，一个随口问问，一个随口说说；另一方面，它能起到促进关系的作用。

这里需要稍作说明的是，一个真正能促进双方关系的请教，其实有不少讲究。比如，你请教的问题必须在对方擅长的领域，这样对方才会有自信心和控制感。你要结合对方的特点，请教一个特定的、明确的、有场景性的问题。

这就考验你平日里的观察能力了一是不是可以察觉到对方和你之间的差异，对方和其他人之间的差异，等等。哪怕遇到没那么熟悉的人，你也要留意他的特点。

举个例子，如果沟通对象身上有明显的健身痕迹，你就可以请教他平日里锻炼的方式。他如果真锻炼，肯定非常乐于分享。而如果他不锻炼，因为你变相夸了他身材好，他也会很开心。这样的请教，左右都不吃亏。

但如果是对方不擅长的领域，就可能出现一个请教抛出来后,对方半天不吭声，或者一时间回答不完的情况。假如你在电梯间里追着人家问：“您看霍布斯的书吗？”这就是故意给对方难堪了。

请教是一种万能的沟通方法。它不仅可以传递尊重，还能让你切实地有所收获。苏格拉底就曾说过：“问题是接生婆，它能帮助新思想诞生。”

方法二：多给一点

上了请教以后，对方的话匣子算是打开了。这时候请特别注意:如果你想在沟通过程中保持开放性的交互，就得学会说话时“多给一点”。

这首先要求你在向对方请教时，不能抛出封闭式问题。比如：“王老师，我想请客户吃饭，您觉得我请他去全聚德好吗？”对方只能回答“好”或者“不好”。做完这个选择题，沟通就此结束。

“多给一点”意味着你要为对方提供更多信息抓手。比如这样问：“王老师，我想请客户吃饭，而且想招待得隆重点，您看我去哪家餐厅合适啊？”这不但是一个开放性问题，而且因为有“想招待得隆重点”这个信息，对方的回答可以非常有针对性。

当然，假如你在闲谈里是回答问题的那一方，也要注意“多给一点”。比如对方问你，请客户吃饭一般在哪儿。你先说：“我一般都在某某地方。”但可以继续问对方：“你客户大概多大年纪啊？”

对方这时候或许就会接过话茬说：“我的客户特年轻，是个二十多岁的富二代。有什么讲究吗？”那你就可以继续回答：“如果是年轻人，我们公司附近就有一家意大利餐厅，格调挺高，菜品也不错。你带他去那儿吧。”

可能只是打个水的工夫，你就完成了一次非常有信息量的沟通。事实上，闲炎追求的就是这种开放性的交互。通过“多给一点”的方式，对方会感受到你的尊重和善意，你们也会因此变得亲近。

方法三：深度破冰

如果只是坐电梯、等咖啡时的闲谈，掌握前面两个技巧就足够了，但在很多社交场合里，一顿饭吃两个小时，“上个请教”“多给一点”根本撑不过这么长时间。所以，你还要学习如何深度破冰，让双方半生不熟的关系在这两个小时内升温。

我们在深度破冰环节准备的自我介绍，较先前版本有升级迭代。除了说明“我是谁”“我和你有什么关系”，还要想想与这个闲谈场景、这些人有特殊关系的事件或者故事。它将成为你投入湖水中的第一粒小石子，可以引发涟漪效应。

有一次，我和博世（Bosch）中国的高管交流。这类社交场合，我们在正式见面前肯定要准备和对方相关的谈资。比如，有的人会说:“我买过博世的产品，你们的电器品质很好。”对方听罢当然很高兴,但这还不够。因为，深度破冰需要一个能够展现你和对方特殊关系的故事。

我在见了博世的高管后说了这么一句话：“你们肯定不知道，我跟博世有一个特殊交情。”对方表现得非常好奇：“有什么特殊交情,我们怎么不知道？”紧接着，我讲了这样一个故事：

我先生追求我的时候，送我的第一个礼物就是博世的酒柜。关键是，你们公司的产品，品质也太过硬了，这个酒柜非常沉！我那时候住在一个没有电梯的四楼，找了三个搬运工，才给扛到家里。

你说，哪有刚开始追一个女孩，给人送酒柜的？我先生后来才告诉我，主要是因为博世酒柜特别结实耐用。这东西送进家里，就甭想出来了。这相当于在我家里安了个信号灯，时刻提醒他的存在。现在我们结婚七八年了，这个酒柜还在我家客厅里。你说，我和你们的交情是不是很特殊？

这其实是一个有趣的用户故事，对方听到博世的产品在我的生命中曾

扮演过一个这么重要的角色后，肯定会非常欣慰。而且，对方除了我的基本信息，还知道了一些无伤大雅的隐私。比如，我结婚了，我老公是个多么有“心机”的人，他送我的第一个礼物，等等。这其实就是一次升级版的、适用于深度破冰的自我介绍。

当然，这个故事中有不少可以用来发散的线索，对方抓取线索后,就可以接过话茬来说，博世的电器做得到底有多结实，或者他自己的家庭情况等。只要你在深度破冰时开了个好头，这种涟漪式的谈话就可以无限发散下去。

至于我们在社交场合的谈资，其实是可以通过“强准备”完成的。想象一下，在你的大脑里有好多装了各式谈资的抽屉。遇到养宠物的人，你可以把装有猫猫狗狗谈资的抽屉拉开来取素材；遇到有健身习惯的人，你可以把装有健身餐或者器材谈资的抽屉拉开来取素材。你甚至可以专门腾出一个抽屉，用来装和某个特定的人（比如你的重要合作伙伴，或者你的顶头上司）相关的谈资。那么，下次你在电梯间遇到这个人时，就不会尴尬地想退出去了。

闲谈之所以要“强准备”，是因为你可以运用这些谈资和对方积极互动。对方可能会意识到你平时就很关注他，感觉自己受到了重视,那你就在这个过程中传递了对他的尊重。

方法四：管理人设

我们准备了那么多个抽屉的谈资以后，就可以轻易地开启闲谈，这里需要指出的是，谈资不仅要和对方的经历相关，还要符合我们本身的“人设”。

请注意，我们说管理人设，绝对不是自己给自己贴标签的意思，像“我是一名职业女性”“我是一个摇滚女青年”等，这太自恋了。我们绝大多数人要管理的，是那些我们不应该谈的东西。

比如，一个全职妈妈可以花很长时间聊孩子，这没任何问题。

但如果你希望大家认为你是一名职业女性，那你跟别人交流时，诸如育儿的话题就不宜谈得过多。

在闲谈场景中，最令人反感的不是不说话或者把天聊死的人，而是夸夸其谈的人(know-it-aU)o凡事都要掺和两句，其他人就没发言机会了。这不符合在闲谈时传递尊重的原则。不是有那样一句俏皮话吗? ——“无论面对什么话题，无论面对什么对手，我都能在辩论中胜出。大家都知道这一点，聚会时都躲着我。为了表示尊重，他们根本都不邀请我。”

我们应该有意识地将那些不应该谈的话题剔除出去，甚至可以坦率地承认，有些话题我们完全不懂，把它们交由在场的其他人解释。

以我自己为例。在一些高端活动上，大家开始讨论红酒时，虽然这是一个很热门的闲谈话题，但我会立即举手，“光荣”地承认:“我一无所知，你们给我点杯冰啤酒就行。”

我们不需要证明自己什么都懂。像这样自揭“短处”，大家不会瞧不起你，反倒觉得你很坦率。所以，每次我说自己不懂红酒，所有人的反应都是“不行，给她倒上，今天必须重点帮扶，要让她尝出好来”。它同样可以产生涟漪效应，让闲谈发散开去。

更重要的是，当我们明确“不谈什么”的限定后，它会反过来增强我们的人设。

还是以我自己为例。我是一个创业妇女，饮茗品酒、岁月静好的生活本就离我很远。当我强调自己不懂红酒以后，在场所有人都会给我打上“劳动妇女”的标签。那么，如果他们再有那种纯粹享受型的局，肯定不会喊我了，我就可以节省时间。而如果他们想聊聊公司经营，我创业妇女的形象就会第一时间浮现在他们的脑海里。当然，我也非常乐意谈论这个话题。

所以，涟漪效应不仅会在当下产生，还会在很长一段时间内延展。

对于职场中的年轻人来说，很多人可能都想在闲谈的场景中和同事搞好关系，加深自己在领导心中的印象。那么，你也要知道自己的人设是什么。比如，对于一个年轻人来说，比较合适的人设应该是“初生牛犊，上进好学”。而当你身边的领导、同事讨论买房、奢侈品这类话题时，你就不应该瞎掺和。事实上，这个限制会反过来增强你“好学上进”的人设。

当然，不管你是年轻人还是有阅历的人，都要尽可能避免在闲谈中聊

到彼此的三观问题，这是一条“强边界”。观点类的问题特别容易引起争论。比如，有人跟你聊，在互联网上学习非常不好。对方的某个观点很容易引发你的不满情绪。这时候，你为了捍卫自己的观点，就会跟对方争个脸红脖子粗。

我们强调，闲谈的目标应该是发展双方关系。因为三观不合吵个架，结下仇家，实在不值得。所以，我们要跟这类话题划清界限，能不谈就不谈。而当它在闲谈中无可避免地发生时，你要做的不是据理力争，而是用涟漪式的沟通方法上个请教：“那你平时怎么学习呢？也给我推荐推荐。”

同理，在很多人聚在一块儿闲谈的场景下，因为我们不一定知道在场所有人的背景，很多敏感的话题，比如疾病、宗教信仰、情感隐私、个人经济状况，都不是好的谈资。你听到某个八卦，在饭桌上大谈特谈，而当事人恰恰就在现场，那你相当于在完全不知情的情况下，严重冒犯了对方。

注意闲谈的边界，不冒犯别人。这也是我们传递尊重的一种

■动作二：传递价值

除了传递尊重，我们强调闲谈还要传递价值，让对方觉得我们说的对他有用。

当然，有用不是非得在5分钟的聊天里给对方签个大订单，这不现实。只要对方在跟你闲谈时感受好，有收获感，就可以了。传递价值的闲谈会让你赢得别人的尊重，那你们的关系就会更长远。

比如，我对沟通对象的价值应该在于我认识很多“得到”的老师。所以，我的朋友跟我闲谈时，不可避免地会聊聊这些来自各行各业的专家高手。他们可以通过我，知道北医三院副主任医师薄世宁讲的医学新知；他们也可以通过我，问问金融学者香帅关于最新金融政策的解读。在某种程度上，我成了一个社会网络的连接器。

再比如，小李热衷于看电影，那他可以在闲谈时给大家推荐个片单；小王特别懂吃，他就能帮大家推荐餐厅。我们身上的一些特质，其实可以在闲谈中帮助我们传递价值。这跟上文提到的管理人设密切相关：当你划

清边界，你就在告诉大家“你不是什么”的同时，让他们知道了“你是什么”。好好挖掘“你是什么”，也就是你能为别人贡献价值的地方，会让你成为一个专家型的社交高手。

当然，上述介绍的是一对一的闲谈。若是换成一堆人在机场候机的场景，我们就不能冲出来说：“我给你们推荐一个片单，你们要吗？”所以，接下来我们要看怎么在一对多的场景里打开话题，向在场所有人传递价值。

这个时候，最好用的方法仍旧是上个请教。你可以像这样问问大家：“我特别爱看电影，但是最近一直挺忙的，大家说说最近都看过什么好电影？”这个提问虽然没有任何信息量，但它可以“激起涟漪”，让每个人都有话可说。轮到你的时候，你自然可以分享：“我想了一下，给大家推荐部老电影吧，是什么什么，但是很好看……”

这个时候，你就在现场所有人面前，把你“特别懂电影，而且懂小众电影”的所值释放出来了。诸如此类的话题还有很多。作家林特特曾给我支过一招一桌上实在没活说了，就可以聊：“某某某年，你在哪里，在做什么？”

这同样是一个“万能话题”，任何人都能说上两句。至于某某年具体是哪一年，其实有些讲究。它得是大家有共同记忆的一个时间节点。比如，大家年龄差不多，都是80后，你就可以问：“2008年奥运会的时候，你在哪里，在干什么？”稍微年长一些的，可以把年份再往前推：“香港回归的时候，你在哪里，在干什么？”

不管在场的人属于什么年龄段，大家都热衷于回忆往昔。你不仅用这个话题开启了“一对多”的闲聊，还传递了你“积极为他人营造环境、营造关系”的价值。

你可以有意识地积累一些这样的话题。我也结合在“一对多”场景闲谈的经验，想了下述几个话题供你调用：

●过去一年，你发生最大变化的一个认知是什么？你对什么事的理解变了，为什么？

●过去一年，有什么事你以前从来不做，但是现在开始做了，这个行为是怎么发生的？

●过去一年，你戒掉了什么？

●过去一年，你发生的最大改变是什么？

●最近两个月，你有没有看过什么好书/好展览/好电影？

当你积累和发起这类问题时，一定要想想自己的价值在什么地方。当这个问题在人群中传了一圈，重新回到你自己身上时，你能为这件事贡献什么价值。

如果你从来不看电影，那么当你抛出“最近大家有没有看过什么好电影”的问题后，就只是完成了一次破冰，并没有发挥你在这个领域的价值。相反，如果你是一个电影专家，大家最后从你那里得到了一个非常意外的结果，比如，你向他们推荐了几部他们非常感兴趣的纪录片，这才完整地传递了你的价值。

■上个台阶：如何让自己有“辨识度”

如果你从事的是销售、公关这类强社交性的工作，那闲谈对你来说就是一个发生频率很高，也很重要的场景。除了前文介绍的“传递尊重”“传递价值”，你还可以怎样把握它呢？

这里我还想分享一个秘诀，就是让自己有“辨识度”，把自己变成别人闲谈话题的起点。在这方面，我见过的最厉害的人就是香帅老师。只要是认识香帅的人，肯定都知道她特别喜欢染头发。这成了香帅一个鲜明的特征。

有一次，我们“得到高研院”组织面试，面试官需要提前加候选人的微信。有一位候选人警惕性很高，担心工作人员是骗子：就问了我们同事一个问题：“请问，最近香帅的头发是什么颜色？”

“香帅喜欢染头发”这个特征，甚至变成了我们同事证明自己是“得到”员工的证据。对于香帅本人来说，她从来不需要发起一个闲谈，只需要

接招。别人和她偶遇时都会忍不住问她：“你这次染的颜色好特别，染了多久了？下次你还打算染什么颜色？”只是头发这一件事，就能聊很久。

当然，你也可以给自己专门设计一些小特征。比如发型，或是像胸针、手机壳这类的小配饰。这都可以让我们成为闲谈话题的起点。

■花姐给你划重点

1. 闲聊天不是聊闲天，这个“闲”指的是场景而不是内容。闲谈也有目标，它的目标主要在于关系的建立、维护和深化。

2. 最安全的闲谈方式，就是上个请教。保持开放性的交互，也给对方传递尊重。在传递过程中，你要注意管理人设，给自己设定好清晰的边界。不相关或者不懂的话题，尽量不谈；三观类的话题，坚决不谈。

3. 除了尊重，你在闲谈中还要传递自己有价值的一面，比较好的方式是让自己成为专家型社交高手。

◎刘天池认为，演员的最高任务是先让观众记住你是谁，再让观众记住你所塑造的形象是谁，最后让观众对于你所塑造的艺术形象久久不能忘怀。

㉓
汇报：
怎样才能让你的方案被人重视

请你带着这些问题阅读：

提案和汇报有什么区别？

为什么很多下属汇报工作时，老板会觉得没重点？

如果甲方对你的提案提出了一个质疑，你该怎么办？

“在所有伤感的语言或文字中，最伤感的是："原本可能做到！"

——约翰·惠蒂尔

作为沟通的方法，汇报和提案都是“办大事儿”用的。当然，提案和汇报在沟通的对象上有一点儿差别：提案面向外部，汇报面向上级。因此，很多人都会把它们看作两类场景。其实，就二者而言，我们都要基于前期调研工作，向老板或者客户进行正式陈述，争取对方的认可、批准和授权，从而推进下一步的计划。所以，二者在方法上是相通的。

我们可能隔几天就要向领导做个口头汇报。因为它发生得特别频繁，我们很容易忽略对汇报方法的研究，把这个重要的自我展示机会白白浪费了。所以，我在这一节会把汇报和提案统一为一套方法论。希望你可以像重视提案一样，重视每一次汇报。

■不是请示，而是演习

看到这里你可能会说：“我当然知道汇报很重要，但很多时候，我兢兢业业做到120分，传递到领导那里就只剩60分了。”对此，你可能会感到沮丧，觉得这是因为领导没认真听汇报,只会催促你说重点，说快点儿。你的心理活动是，“精心准备了三个星期，凭什么你听了3分钟就没耐心了？”

这里，我不得不为领导群体稍微解释几句。他们之所以总是让你说重点，不见得是因为急躁，而是他们真的没抓到你的重点。但下属呢？一听领导说“快点儿进入正题”，就忘了“结构化倾听”一只听进去了“快”，没听进去“正题”一马上加快语速，坚持讲完200页幻灯片，其中大概有100页是Excel表格。结果肯定是领导越来越不耐烦。

我想请你思考一个问题：精心准备一次这么重要的汇报，为什么没有

说到重点一注意，是对方心目中的重点呢?

我认为这和你的语速快慢没关系，跟你的论述是不是高明也没关系。这其实是因为，你把汇报/提案当成了一次请示，而不是“演习”。认识不到这一点，就很难分清什么才是真正的重点了。

我们知道，请示是把工作中的大小事项交由领导决策，那我们肯定要尽可能把信息铺全。不管我们表现得多么恭敬，这么做的潜台词其实就是：“决策权都在你那里，我只是做了一些执行工作而已；信息我都告诉你了，你倒是赶快拍个板啊。”这等于是给领导出题呢一是论述题，连个选择题都舍不得出。

但作为一场“演习”的提案，其实是在告诉老板：“我在正式打仗之前组织了一场演习，现在我给您看看演习结果。您看看，这场仗这么打，我们一定能赢。请批准我的作战计划。”

现代社会中充满了不确定性，面对一个新方案，领导要考虑很多因素，决策成本很高。如果我们希望领导支持我们的方案，就要尽可能地减轻他思考和决策的负担。在这个意义上，一场演习式的提案，就是我们呈现自己想法的最佳形式。通过这种沟通方式，导和客户就可以提前看到我们的工作结果。

所以,我们要把请示的心态尽快扭转过来.每次做提案时都要提醒自己:"作为一场演习的总指挥(成者总导演).我要主动承担责任."这种总指挥意识,可以通过下述公式中的三个动作要领,综合的建立:

提案=融目标+抢进度+提诉求

先通过一个发生在我们公司的真实提案事例,来看这些动作要领的具体含义。大家可能都知道得到现在的形象标志是猫头鹰。它其实誕生于一场激烈的冲突——当我们决定建立以猫头鹰为核心的形象作系时,公司的设计师气得差点集体辞职：他们觉得这太丑了，对于我们的想法特别不理解：这里我要和你分享的，就是营销策划公司“华与华”当时向我们提案的经

过，以及我们最终选择采用这套形象体系的原因。

项目团队来我们公司提案时，做了这么几件事：借用了我们公司的一间会议室；工作人员提前两小时进入会议室，把门锁上、不让我们同事进去。

当时的我们就和现在的你一样好奇：他们胡芦里到底卖的是什么药?一般在提案现场,甲方都是审判的一方，居高临下地坐在自家会议室里，客场作战的乙方则会比较被动。而他们把门一锁，在我们的会议室里折腾了两个小时,把它变成了他们熟悉而我们陌生的场域，通过此举，双方关于主客场的感受在无形之间发生调换——乙方是总导演，我们反倒成了前来看戏的观众。

作为观众的我们，在进入会议室以后发现；整个会议室都被他们这套猫头鹰的设计包围了。在那次提案里，项目团队没有长篇大论地介绍方案是怎么构思的，基于什么理论，而是迅速地给我们看了几件东西。

一个是他们设计的猫头鹰形象短片。短片完成度之高，让你很难想象那不是正式作品，而只是他们用于提案的素材。现场的我们都很诧异：“这不是还没收钱吗，怎么宣传片就做出来了？”在创造了这个巨大的视觉冲击之后，他们才开始讲述整套设计思路。

真正让我们目瞪口呆的是他们在提案尾声时，忽然戏剧性地抖出来一条印有猫头鹰形象的橙色丝巾，特别热情地强调：“提案专用，仅此一条。送给你。”没错，他们甚至把这套形象的衍生品做出来了一件围在脖子上、可以感受、可以照镜子的真实产品，和你在幻灯片上看到的一个建议或者道理，效果肯定不一样。

看完这个提案的经过，换作是你，被说服的可能性是不是也大大提高了？说实话，提案结束后我们还有一点犹豫。因为，就像刚开始提到的，我们公司的设计师看这个猫头鹰不顺眼。这时，“华与华”创始人华杉老师“挑衅”我说：“你不是说’得到’特别强大吗？那我问你，你要是用这个形象，'得到’能死吗？”

我想也不想地回答：“当然不会！”他紧接着说：“又不会死，那你先换

个App开屏试试看。”哎？换个开机屏幕，这是我们自己能做主的，随时可以取消，也没有成本支出，好像不是不可以。所以，我们不是被说服了“换标志”，而是被说服了“换个开屏”。但是，到现在，我们不仅把App开屏换成了猫头鹰，Log。、装修、“得到”整套视觉识别系统都替换掉了。我们的设计师也转而成了这套形象最坚定的维护者。

毫无疑问，这是专业人士发起的一次非常成功的提案。我们接下来可以试着拆解一下，他们究竟做对了什么。

如公式所示，提案第一步是融目标。在这个案例里，乙方的目标是提案获得通过，我们公司的目标是建立一套能跟用户亲切互动的形象体系。基于此，他们把我们这个抽象的目标转化成了满屋子的猫头鹰。我们刚刚进入提案的房间，就发现到处是可以摸、可以感受的实物。

过去，我们拒绝一份提案，只要对着幻灯片上的道理说“不”就可以了，心理负担特别轻。但现在，我要把猫头鹰丝巾从脖子上摘下来，要把猫头鹰靠垫从身后拿出来还给他们，可就困难多了。这些可感知的素材加强了对我的影响力。

他们这么做，其实就是在把自己的目标和客户的目标融合在一起一满屋子都是我们想要的、能和用户亲切互动的形象，我们的愿望实现了，他们提案成功的目标自然也水到渠成。

第二步抢进度，在这个案例中特别好理解：我们自己还在琢磨怎样打造“得到”形象体系的时候，乙方就已领先我们一步，把基于形象体系的衍生品做出来了。即使我们不喜欢这个形象，最后没有采纳方案，我们也会因为对方远远跑在我们之前的行动力，而对他们感到敬畏，认为他们非常负责。那么，未来如果再有这方面的合作，我们肯定会优先考虑他们。

当他们完成前两项工作后，第三步就是提诉求。注意，“华与华”没有要求我们立即全盘接受，而是让我们把App开屏替换掉，看看效果。这是一个不痛不痒的小动作，不用像在市场上打广告那样投入真金白银。我们从而觉得，试试看好像也没什么不可以。

当然，他们提诉求的方式詐常极端一“你这么干能死吗，不死的话你能先用一下吗?“这句很有说服力，但也有一定的风险。你要是没有华杉的人

格魅力，也没有我跟他之间的交情，最好不要这么说。你可以学习的是，作为提案方的华杉老师诉求非常明确，而且这个诉求不需要多高的成本，对方马上可以落实。

通过猫头鹰这个案例，我们拆解出了提案的三个动作。接下来，我们看看你在平时工作中可以怎样使用这套方法。

■动作一：融目标

提案的第一个动作，要求我们把领导或者客户的目标和我们自己的目标结合起来。

我相信你在汇报/提案的过程中，肯定听领导说过这样一句话："材料准备得还不错，就是差点大局观。"这其实是领导在提醒你，你的目标还没有跟他的目标对齐。

但你可能会说："对方是领导，他考虑目标的维度肯定要多于我。我受限于自身的角色和立场，无法代入他的视角，这无可厚非。"

那么，建议你学一学接下来的"穿越大法"，让领导和客户在提案过程中立即感受到："对，这就是我想要实现的目标"。

假如你是活动策划公司的一名策划，在向客户介绍活动方案之前，应该判断哪些是客户关心的重点。这个时候，你可以"穿越一下"，来到活动结束后的发布会现场——在这场发布会上要说些什么呢？

置身于这个场景，你就茅塞顿开了：活动的亮点是什么？有没有做什么创新？活动效果怎么样？大家有没有什么难忘的瞬间？这些要素必不可少。那么，从发布会的场景回推至现在——那些在发布会上呈现的要素，肯定是客户关心的重点，也是你在提案时应该呈现的内容。

这个极其好用的方法并不是我的发明创造，亚马逊CEO贝佐斯称之为"遗憾最小化框架" 而他正是在这套思考方式下，带领亚马逊做出今日令人艳羡的成绩。

当然，如果你是以公司内部事务作提案，那么发布会的场景想象就不

再适用了。这时，你其实可以穿越至你领导作年终总结的那场会议上。

每年年底，部门领导都要参加公司级的工作会议，向决策层汇报部门过去一年的工作总结。通常这个会议也会有明确的关于新一年工作的规划。那么，你在给领导提报方案时，就可以先穿越到这个场景，想一想哪些业绩是领导希望放在这个会上重点阐释的，哪些说法是这个会上会作为重要任务提出来的。这就解决了你的方案从哪来、到哪去的问题。你去提案或汇报时就应该往这几个方向靠拢。比如，你上来就可以这么说："针对我们在年初提出的某某计划的第五项，这项工作在落实的时候，我们认为可以从这么几个方面去操作，到年底将会产生某某结果，就是今天给您看的方案。"

穿越大法，其实是把我们自己的目标融入对方的目标，那么对方在听你陈述时，才会觉得双方的目标在主线上是一致的。

但还有一种特殊情况，我们负责的项目特别复杂，提案涉及很多方面。虽然我们的目标跟领导的目标是融合的，但汇报时间一长，主线特别容易跑散，对方听来，也会觉得双方的目标不一致。

针对这种情况，我们首先不要指望一次汇报/提案就能解决所有问题，而是要把大方向的沟通和细节沟通拆开，分成两次甚至多次提案来操作。

其次，我们要有意识地制造"听觉锤"，即选择一个关键词句，在提案说明过程中反复强调它，把它植入大家的头脑。"得到"每年都会在4月23日的世界读书日举办一个叫作"破万卷节"的活动，它是我们运营同事命名的一个项目。当时，运营部门在向我提案的每一个环节，都会强调"破万卷"的概念——"破万卷到了第二步，破万卷到了第三步……"他们其实就是在一个庞大的提案里，利用"听觉锤"来管理大家的注意力，将在场所有人不断拉回至主线。

■动作二：抢进度

我们通过融合目标明确了主线任务，接下来就可以"抢进度"了。

前文的案例提到，抢进度，不只是为了增强你的说服力，也是为了增强你的责任担当。因为，这么做会让你的提案对象认为："你都已经走到这

一步了，这事不让你干，还能让谁干呢？”所以，你要推销的不是方案木身，而是你自己——一个负责任的人。

至于如何“抢进度”，我还是想借由一个乙方“推销自己”的案例来阐释。

有一家公司希望能说服一个客户购买自己的营销服务。客户是一家卖床垫的公司。乙方并没有直接去对方公司提案，而是找到某个家具城，在里面租了一个偏僻的位置，临时装了一个展厅，也就是一个快闪店。

乙方把自己设计的营销方案在这个快闪店里全面应用起来：紧接着，他们在店铺内的重要位置布下摄像头，通过荥像回放分析消费者行为，总结出以下三条数据：

第一条数据是过店率。就是有多少人经过这个店铺。第二条数据是进店率，就是过店顾客在看到这个店铺时，实际有多少人进店。第三条数据则是成交率，把快闪店的销售数字和商场其他店面进行对比。

快闪店运作了将近一个月之后，营销顾问带着这三条数据向对方提案。不难想象，数据自己会说话，这个方案没什么需要讨论的了，上上下下都觉得应该尽快实施才是。

对比一下，过去甲乙双方合作的进度条是这样“跑”的：甲方提出诉求；乙方理解消化需求，提出一个概念方案；双方针对方案进行讨论甚至争执，退回去改；改得差不多了，乙方再出一个创意方案；拍广告；广告再改；再出平面方案；平面方案再改……这套程序的落实，经常要一年半载的时间。

而在这个案例中，乙方是怎么抢进度的呢？就是在刚开始提案时用行动告诉对方：我们别再争论方案是不是可行了，就拿快闪店的数据说话，一步到位。

当然，我要提醒你，抢进度，不是简单地说“我要做得快；领导没批准，我先干起来”。你抢的是哪方面的进度.其实也是有讲究的。我比较建议从下述两个方向抢进度：

第一，把会影响实质性成果的工作往前做。假如你们部门要做一个新产品，你提前把所有竞争对手的产品捋了一遍，这个进度抢得就有意义。因为，这是一项早晚都要做的工作一详细的竞品分析报告能辅助部门领导思考这个新产品到底值不值得做，从而减少他的决策成本。

至于那些非成果性的工作，像是安排一个分工计划表之类的，你抢进度就没有说服力。搞不好领导还会认为："我还没同意你这方案，谁让你瞎干的？"因为这类工作不能帮助领导更好地理解你的方案；提案如果失败了，就是白忙活。

第二，把能展现自己决心的工作往前做。比如，你为了争取公司里一个外派法国的机会，向领导汇报你为什么胜任。那么，你把自己悄悄拿下的法语考级证书放到领导桌子上，要比你空谈拍胸脯更加分。

我曾听一位同学分享自己汇报的经历：他所在的交通队营房非常陈旧，急需修整。而当他拿着一份装修营房所需的报价单向领导汇报时，领导只是皱着眉头，以经费紧张为由拒绝了他。

当然，这位同学马上意识到了被拒绝的原因，开始"抢进度"一针对营房墙皮脱落的问题，选择了一款性价比高的防护板，并把营房的实景照片和用防护板整修后的效果图放在一起做对比——你品品他的决心。

■动作三：提诉求

提案行至尾声，我们可以通过提诉求的方式，保证双方沟通的开放性。

需要特别注意的是，提诉求，不是让提案对象立即表态，全盘接受你的方案。假如你的汇报对象是一个副总裁，你向他提"2000万预算您批一下"的诉求，超出了他的权力范围，他肯定没法当场答应你。他只会回复："我回去研究一下。"

事实上，你应该提出一个最小化的诉求。这个"最小化"的定义是，只需要对方轻轻戳下手指头，当场就可以把事情确定下来。对领导来说，这就是一个轻而易举的动作；但对你而言，你拿到了启动项目飞轮的第一股力量，你的整个项目也会因此被带动起来。

回到刚才的例子。如果你预想到，一个2000万的预算方案，你的汇报对象没法拍板，需要拿到董事会上讨论才能决定，那你应该这样表达诉求：“我们这个方案还非常初步，能不能请领导帮我们提一些修改意见？您看，我们是不是给您准备一个在董事会开会时跟董事们谈的方案。”

当你提出这个最小化的诉求以后，其实就把对方拽了进来，变成了你的共同体。这个方案现在通没通过根本不重要，关键在于，你有了第二次提案的机会。而当你第二次提案的时候，你和对方就站在同一个战壕了。

在整个提案过程中，不仅对方心态发生了变化（从催促你讲重点到觉得你的提案很务实、有大局观），你自己的沟通能力也有了很大改观。这里，我们可以对这一节介绍的提案动作要领做一个总结。

融目标是让你的领导或客户在提案过程中清晰地认识到：“首先这个目标确实是我年初时讲的，其次这个方案这么干的话，我在年底确实能看到这件事的实现。”在此基础上，你把这件事的方案做出来了，甚至把“抢进度”产生的一部分成果呈现出来，那对方就会因为你的决心和责任心而对你感到很放心。至于你在提案最后提出的那个对他来说轻而易举的小诉求，还有什么理由不成全呢？

■上个台阶：如何征求反馈意见

即便我们已经是掌握上述技巧的提案高手了，在提案/汇报过程中，被挑战，甚至被刁难的情况还是有可能发生。这里我们来看看遭遇上述情况的解决方法。

最通用的一个方式是，主动邀请对方参与到你的陈述之中。你可以根据自己的准备情况和把握程度，设计征求反馈的环节，让对方可以发表反馈意见。

比如，你在阐述自己对目标的理解以后，就可以主动跟对互动一下：“领导，刚才我们对目标的理解，您看是正确的吗？”

如果你按照我们在“主持会议”一节介绍的，在提案之前积极跑动，和领导做充分交流，这个时候领导就会说：“对的，理解挺到位的。”那你一

下子就抓住了所有人的注意力，现场所有人也都意识到了“大领导已经说了，这个目标理解是到位的”这件事。

这就是你可以预先设计的“小反馈”，用一个封闭性的问题，引导对方说“是”或者“不是”。当然，如果你事前沟通到位的话，对方和你的答案肯定是一致的。你可以通过此举，很好地把握提案节奏。

另一种可以预先设计的是“大反馈”。就是在你说完整个方案或者某个重要的部分后，提一个开放性的问题：“各位领导，针对刚才我们提出的这几项举措，大家还有什么意见，或者有什么要求？”

设计“大反馈”的风险系数相对较高，对方在发表意见的过程中，可能会反问你一些充满火药味的问题。出现这种情况时，沉住气。你要先弄清楚提意见的人是谁，从而给出针对性的处理方案。

举个例子。你作为公司市场部的一名策划，正在公司内部汇报“双十一”的重大计划。今年你们公司特别重视这个活动，指着它来拉升业绩。这时候，行政部的人冲出来提了个问题一在这个场景中，不管行政同事提出的挑战有多激烈，都比不上活动出业绩重要。你可以客客气气地回复：“张主任，这个意见我记下来了，很中肯，很重要，我们回头完善方案的时候把它落实进去。”重要的是安抚对方情绪。

但如果对方意见的分量很重，单靠安抚不能解决问题，那你就要积极地创造开放性的沟通机会：“王总，这个意见真的非常重要。您看，我们这个准备没那么到位，现在这个意见我不能第一时间落实。这样，我们今天下来马上就落实，24小时之内把这个方案完善掉。您明天有时间吗？我单独再向您汇报一下，正好也听一听您详细的指导。”

你只要这样回复，对方一般就会说：“行，那接下来我单独再找你。”很少会出现不依不饶的情况，提案就可以按照既定的节奏推进，重要的是主线任务别被带跑。

当我们提案或者汇报时，归根到底，我们推销的是自己这个人，而不是某个方案。所以，无论碰到怎样的挑战、刁难,都要表达对在场所有人的尊重，向他们呈现一个最好的自己。这才是我们最主要的目标。

接下来，我们终于要迎来这本书中的最后一场,'战斗”了,这是一场会战，我们要在这一个沟通场景中把前面讲过的所有沟通的方法融会贯通地使用。这个挑战就是，怎样抓住一次晋升答辩的机会，

■花姐给你划重点

1. 汇报/提案本质上是一次演习，而不是请示。

2. 汇报/提案最关键的能力是向对方呈现结果的能力。你作为总指挥，要把责任承担起来。

3. 给领导或客户呈现结果，你要做的就是三件事：首先把你的目标融合到领导的目标里，其次把你的进度抢在领导之前，最后提一个最小化的诉求，用对方的推力让飞轮先行运转起来。

◎你可以在得到App搜索"得到猫头鹰形象短片",看看"华与华"来提案时带来的那版短片和我们现在用于公司活动、品牌广告的短片,找一找猫头鹰的存在感.

◎在这个决策框架中，贝佐斯想象自己到了80岁的年纪，在回顾人生的过程中，思考怎样尽可能地减少过去的遗憾。

◎详见本书第四部分。

㉔

竞聘：
怎样才能让你在竞争中笑到最后

请你带着这些问题阅读：

你在竞聘前会从哪几个方向准备？

如果竞聘成功了，你会怎么说？

如果竞聘失败了，你又会怎么说？

"自己"这个东西是看不见的，只有撞上一些别的什么，反弹回来，才会了解"自己"。所以，跟很强的东西、可怕的东西、水准很高的东西相碰撞，然后才知道"自己"是什么，这才是自我。

——山本耀司

本书最后一节，我想向你介绍的是竞聘。你在一个岗位上已经工作了一段时间，满足了申请晋升的基本条件，公司要安排一次晋升的答辩。又或者，公司因为某个重要岗位空缺，组织员工竞聘上岗，你恰好符合条件，准备一试。上台答辩的短短几十分钟，有可能为你的职业生涯省下3~5年的努力。这毫无疑问是你人生的关键时刻(MOT,MomentofTruth)

那么我们就来看看，如何在这个关键时刻集中发力。

■竞聘不是为了赢

首先要明确竞聘的目的是什么。它是字面意义上的赢得一场竞争，把职务拿到手吗?

其实不是。参加过这类答辩的话，你就应该知道竞聘结果很多时候与你在现场的表现无关。这倒不是公平性的问题，而是因为，别人对你的印象来自日积月累的观察和交往，你平常的工作业绩才是决定你能否升职的关键。在能力不达标的情况下，把晋升的希望.寄托在一次竞聘答辩上，显然是不切实际的。

但从公司的角度讲，为什么还要花费人力物力组织一场竞聘呢？这是因为公司需要把答辩现场当作一次公示，让所有人可以亲眼见证，你作为某个岗位的候选人是不是真的能够胜任——绩效证明的是资质，大家知道你过去干得挺好；但是要晋升，就应该着眼于未来。大家要看你在新的岗位上，面对新的问题，还能不能干好。

这么多领导和同事坐下来认真听一次你对全盘工作的想法，所有的追光灯都打在你一个人身上——这是你在一家公司工作多年也很少能争取到的机会。所以，竞聘可不是为了一时的输赢，而是无论输赢，都让在场所有人对你的未来表现产生长远的信心。

你竞聘成功了，固然值得高兴，但如果你为了赢表现得争强好胜，现场的人可能会觉得："虽然这个人挺厉害的，但我不愿意和他成为盟友。"这在当时可能只是个印象，但它会伴随着你的晋升，成为一股日益强劲的阻力。

相反，即使这场答辩你没有赢，但因为这个追光灯下的机会，所有人都看到了你的能力与价值，看到了你的诚恳和谦逊，那么下一次的机会可能就是你的。

还有一种情况是，因为胜负心太强，一旦答辩失败，当事人就变得特别消沉。周围的人可能会觉得："这个人经不起事，太脆弱无能了。"

上述三种情况，恰好说明了竞聘和一般述职汇报的差异。虽然都是当着大家的面来讲话，着眼点可不一样，竞聘看重的不是过去，而是未来。你可以把自己竞选的那个岗位想象成眼前的一个靶子。当场正中十环固然很好，但更重要的是看到靶子背后还有一个靶子,眼前目标背后还有长远目标。

举一个发生在罗振宇身上的例子。

看过罗振宇的履历的话，你应该知道他曾在央视工作，负责一个叫作《对话》的名牌节目。但他后来为什么离开了呢？实事求是地说，是受到一些复杂的人际关系的影响，不得不走。甚至，为了让他走，还组织了一次竞聘。据他所知，很多评委都得到了暗示，不能投票给他。也就是说，如果罗振宇参加，他必输无疑。

一般我们会觉得："这么针对我，还搞竞聘这么一出，那我不参加不就好了吗？我不参加，也就不会输；反正我都决定要走了，为什么要自取其辱呢？"当然还会有人认为："刚好趁着大领导和同事都在，我要利用这个机会控诉，把自己的委屈说出来。"

罗振宇当时做了一个决定。他买了人生第一套西装，穿上西装打好领带，准备了他在央视最正式的一次竞聘答辩。至于为什么要参加一个必输无疑的局，罗振宇的理由很简单：“我可以忍痛离开这个单位，但这里的很多同事都是我尊敬的人，我希望他们想起我的时候，虽然未必是朋友吧，但至少觉得我是一个值得被喜欢和被尊重的人。”

所以，他极其认真地参加了一场注定失败的竞聘。

结果，罗振宇的这次竞聘不仅让熟悉他的同事非常惊讶，连很多以前不认识他的同事都对他印象深刻。输掉竞聘的结局虽然没有改变，但大家对他的风骨都表示非常佩服。在他离开央视之后，他跟很多老同事的关系变得更好了。

通过这个事例，我希望你可以和我一样认识到，竞聘之所以被看作关键时刻，是因为它有可能成为沟通这场无限游戏中一个特别重要的变量。我们可以不看重当时当下那场“有限游戏”的输赢，但要努力争取在无限游戏中向前迈进一大步。

明确了这一点，我们回到竞聘现场，看看怎么准备这场无限游戏'

■竞聘=请战

刚才提到，竞聘更加看重未来。我们可以进一步通过请战这种意象来理解它一统帅已经摆好了战场，备足了资源。你作为部下，发现了一个战机，请求允许自己在接下来的战役中担起攻坚重任。

在“请战”这个话语体系下，我们可以明确竞聘的两大前提。

其一，我们一定要肯定现状，肯定领导或者前任同事的既有部署。先有好的战场，才会出现合适的战机。所以，这个话语模式天然回避了我们在竞聘过程中和领导或者前任同事的冲突。

其二，我们需要详述接下来要做的具体事项。这不仅能够体现一个人的谋划和执行能力，还能避免我们在竞聘现场谈论那些大而无当的雄心壮志。

这套话语模式明确了“怎么说”“说什么”的问题。不管你所在的公司有没有做竞聘发言的格式要求，你的陈述稿上都要包括以下三个基本要素：

竞聘=肯定现有战场+我的独特打法+我的充分准备

下述是包含了这三个要素的发言范本，可以参考一下：

主帅展开的战场态势特别好，我愿意带部夜袭敌营，为此我部已经操练了三个月。

短短一句话，肯定了现有战场，呈现了我的独特打法，还讲出了我的充足准备。当然，这是假想的战场情境。我们再来看一个适用于商业公司的版本：

在前任领导的带领下，本部门业务发展良好，已经临近一个突破口。我如果竞聘成功，希望能在新媒体营销上更加发力。为此，我已经匿名做了一个抖音号，初步有了手感，现在已经积累了30万粉丝。希望可以把这个能力贡献给公司。

■竞聘5大注意事项

竞聘的基本要素比较简单，但在实际操作过程中却有不少障碍。撞到其中任何一个，都有可能演化为灾难性的职场事件。接下来，就把我们在竞聘场景中可能会遇到的障碍提前排查一遍。

不要说前任的坏处，要肯定现有战场

很多人在准备竞聘时特别容易陷入这样一个逻辑：这个职位之所以轮得到我来干，是因为前任同事没干好，换我肯定比他强。

但实际上，你的前任同事大概率还在这家组织工作。如果他晋升了，那他就是你的领导；即使他被调走，“耳目”仍在。你在还没上位的情况下，就开始否定他的做法和功绩，他听在耳朵里，肯定没法高兴起来。

我们的目标是拿下职位，而不是树立敌人。所以，这么说、这么想都是职场大忌。在竞聘发言中，你可以不感激前任同事教了你多少东西，给你打下了多好的基础，在极端情况下，你甚至可以对他一字不提，但永远不要说前任的坏话。

事实上，你和前任同事只有一个关系：战场是他摆的，而你在过程中发现了一个战机。所以，你要展现的是对现状的理解：现状创造了一个机会点，如果我担任这个职位，我将开展哪些工作。

不要摆过去的功劳，要讲未来的打算

当然，很多人在竞聘时，讲的都是“我之前取得的战绩有多辉煌，所以应该提拔我”。这么说的问题在于：你士兵当得好，怎么证明你能当个将军？正步踢得好，怎么证明你能带队伍？……

新岗位和旧岗位需要的是两种能力，二者之间并没有必然的因果关系。所以，炫耀自己过去的成绩在这个场合是无效的。更严重的问题是，摆功劳，很多时候是在抢夺别人的劳动成果。

组织内部很多取得巨大成功的项目，肯定是协作的结果，不可能是你独自干出来的。所以，只要你一摆功劳，旁边坐着的那些曾经参与协作的人肯定就会“翻白眼儿”，觉得你侵占了属于他们的功劳，或是否认了团体的合作。如果这个人手握竞聘的投票权，就会带着反感投出反对票。

不要说对未来的畅想，要说对未来的抓手

我们已经知道了竞聘时不要摆过去的功劳，但我们在畅想未来的时候，也容易遇到问题一热血沸腾地谈论宏伟蓝图，还要引用一堆名人金句。这些蓝图、金句处理不当，就容易变成“正确的废话”，领导也会忍不住插嘴说：“注意时间，说重点。”

就像我们在前文提到的，你要把组织的目标翻译成自己要做的事，把焦点落在具体战役上。所以，你在竞聘的场景中应该告诉领导，如果你竞聘成功，你想立即组织一场小战役；要打哪儿，怎么打。把你的打法描述清楚，那么所有人都会被你带入一个具体的情境，去看哪里要讨论，哪里要发言……你陈述的独特性就体现出来了。

我曾听一位地产巨头说，判断某个看房人是不是真的买家,诀窍在于，这两口子在现场有没有开始讨论“这屋里摆不了咱家那张床”。听起来好像是在挑剔，但有经验的销售都知道，出现这种对话时，就不要再给看房人让价了。因为他已经走进具体情境之中，从一个拥有者的心态看待这套房子了。这时候再要抽身出来是很困难的。

同理，你竞聘市场总监，就要抛开“大幅提高公司的品牌资产，三年后公司的品牌会变成怎样”这类畅想，落在一个最小化的启动点上面。比如，这个“双十一”你怎么干，从哪里入手。打法一定要具体，有边界，还要有创新点。这样才能打动给你评分的人。

不要光讲准备，要突出个人特质

当你进一步讲自己为某个启动点所做的准备时，一定要突出你的特质。人人都能做准备，但特质是别人替代不了的。就像前面讲的“我已经匿名做了一个抖音号，有了30万粉丝”；或者，我的个人微信公众号已经更新三年了，这让我对新媒体内容有了一些手感；再或者，我长期接触客户，在东南区积累了大量的客户资源；甚至我单身，可以长期外派不受影响……这都叫个人特质。

当你把自己的特质罗列出来，证明自己是和这个岗位最匹配的人，领导就很容易决策了。

不要因为落选闹情绪，要备好败选方案

至此，我们还没有说竞聘中最糟糕的情况：因为没聘上而闹情绪。哪怕你只是摆几天脸色，都会让所有人觉得：“这是一个不可信任的人，一旦达不到目标，就各种惹麻烦。”

从组织层面说，闹情绪反映的不是这次岗位应不应该给一个人的问题，而是从此以后这个人还能不能重用的问题。很多人会抱怨说，因为竞聘没成功，领导和同事就开始给我“穿小鞋”了。出现这种情况的原因往往不在于竞聘失败，而在于你闹情绪被他们看出来了。

所以，决定竞聘之前，败选方案也应该准备好。这是我们下次还能再来竞聘的前提。不幸出现落选的情况时，我认为败选方案应该由两个小互动组成——首先要想好和负责决策的领导有一个良性互动，其次要想好和当选者有一个良性互动。

和领导互动，就是不让领导操心，不给他增加负担。可以像这样说：“刚才知道结果了。虽然很遗憾，但是这个过程中我学到了很多东西，特别受锻炼。您放心，工作不会受任何影响。”

如果你和领导关系比较好的话，还可以多问一句：“我这次差哪儿了，下次出差路上能不能给我展开说说？我好继续学习和努力。”这是和领导沟通最积极的姿态。

之所以也要和拿到岗位的那个人发起互动，是因为大家既然竞聘同一个岗位，说明未来仍可能是工作关系紧密的同事，低头不见抬头见。

和当选者的互动可以尽量简洁一些：“热烈祝贺，哥们儿，回头多聊聊。”只要释放出“愿意与你保持沟通”的信号就可以了。在这种关系里，行胜于言，说多了对方会觉得你虚伪。更重要的是，团结同事的责任这时其实是落在当选者身上的。你只需要做出一个最小化表态，把沟通的界面打开，接下来就等着对方来团结你就行了。

到这里，不知道你有没有想过一个问题：为什么要把“竞聘”放在本书最后一节介绍呢?

这么设计的初衷，是希望你能通过这个综合场景和压力测试认识到一点：所有的沟通都建立在清晰的目标感之上。咬死自己的目标，不让自己的目标被特定情境带偏，是沟通高手真正的内功。

就像你在竞聘过程中不能陷入眼下这个“我要赢得更高职位”的小目标里那样，你真正的目标是持续优化自己的生存环境，得到更多人的认同和信任。咬死这个目标，升职加薪不过是水到渠成的结果。

作为一个老实人，你可能不够妙语连珠，但只要你把全身的内力都聚焦到一个真正的目标上，突然有一天，你回过头，会发现原来自己已经走了那么远。

■上个台阶：如何对待下属竞聘

我们作为竞聘者应该怎么行动，前面已经介绍得非常详细了。这里我们尝试换个角度，来看作为领导的你，在下属竞聘结束后可以怎么做。我们可以通过“阿里三杯酒”的故事，参考相关做法。

我们知道，阿里有非常成熟的晋升体系。一般晋升结束后，都会有个庆功宴。作为领导，在这场庆功宴上要给下属分别敬三杯酒。关键在于，这三杯酒面向晋升成功的人和没成功的人时，要敬出不同的效果。

对于晋升成功的人，第一杯酒，当然要表示祝贺。第二杯酒，就要表示认可，说说这位下属的优点、亮点。这是要让别人看见，领导确实对这个人很认可，以后要好好配合新领导工作。而到了说给本人听的第三杯酒，就要提要求，说期待。

至此，这位新晋升的同事大概率会在现场对你的期待和要求许下承诺。喝下三杯“鸡血”后，接下来他就要大展身手了。

但同在庆功宴的场合，那些没晋升成功的人，情绪就很微妙了。作为领导，为及时安抚他们的情绪，同样可以敬上三杯酒。

第一杯酒，依然表示祝贺。没晋升成功的人，此刻心里肯定觉得很丢人，也没什么安全感，所以反而要高调地表示祝贺；并且说清楚，提名就代表了组织的认可，他其实很优秀。把他的不安全感和觉得丢人的心理化解开。

第二杯酒，就要用更具体的分析来帮他重建信心。告诉他为什么差了一点，他的优势在哪些地方。请注意，这里不是要你批评下属，关键在于后面优势的分析。这是让周围的人都看到，这位同事没有晋升成功，只是某个小地方还不够好，那么大家便不会因为这次失败而轻视他。

到了最后第三杯酒，还是提期待。这里的期待，更多的就是鼓励了，让这位下属不要被一次失败影响，再接再厉。

这意味深长的三杯酒，希望可以对你（或者未来的你）有所帮助。

■花姐给你划重点

1. 竞聘的本质，不是和对手竞争，而是向组织请战。竞聘不是为了赢，而是为了改善你未来的生存环境。要带着无限游戏的眼光去看这场竞聘。

2. -篇竞聘演讲稿或者竞聘材料，要包括三个基本内容：肯定现有战场，我的独特打法，我的充足准备。

3. 给你五个提醒：不要说前任的坏处，要肯定现有战场；不要摆过去的功劳，要讲未来的打算；不要说对未来的畅想，要说对未来的抓手；不用光讲准备，要突出个人特质；不要因为落选闹情绪，要备好败选方案。

◎关键时刻，不是一个观念，而是一套解决问题、改善效果的行动方法。如果你从事的工作需要频繁与人打交道，我强烈推荐你学习得到App上由体验设计专家汪志谦老师主讲的课程《MOT体验设计课》，掌握一套可以解码人心人性的工作方法。

后记

哈，既然你都耐心地读到这里了，我想请你帮个忙：如果你觉得这本书有用，就请你把它推荐给你身边的人，好吗?

按照书中“求助”一节的方法，为了感谢你的帮助，我为你准备了一份小礼物——在得到App的搜索栏搜索“高效学习”，就可以领取我主讲的一门课程《怎样成为高效学习的人》。这门课程已经有一百多万人在学习了，希望对你有用。

咱们再说点心里话。

我十分喜欢一个象征，那就是灯。认真与人沟通，就是在传灯。在我的想象中，人生最好的样子，是一口真气不散，修己、传灯、度人。

书里传递的这些沟通方法，不是我一个人的经验，而是我在自己过往的成长道路上遇到的那些贵人们无私教导我、帮助我而慢慢积累起来的。这些方法曾经塑造了我，我希望如今它们也能够成就你。沟通的方法，是他们手中曾经照亮我的那盏灯，今天通过我，变成《沟通的方法》这本书，传到你手中。

答应我，只要有机会，就把这盏灯传下去。

在这本书的最后，我想特别感谢“得到沟通训练营”最初的3万多名同学，他们每一个人都全情投入到这个项目中，并且无私贡献了自己的想法、故事和经验。这些同学的改变和他们不定期给我发来的喜报，深深鼓舞了我。他们是这本书的共创者。

感谢心理学家陈海贤老师、李松蔚老师，在这套沟通的方法研究过程中，他们两位给我提供了来自心理学和复杂科学的视角，帮助我用更深层的逻辑来思考这个课题。

感谢教育家李希贵校长和教育学者沈祖芸老师，他们一直非常关心这个项目的进展，为我提供了大量来自教育界的案例和经验，让这本书更加有血有肉。

感谢和我一起推动这个项目的同事们，鹿宇明、李倩、贾行家、罗砚、李宁、冯启娜、史婉霜、徐溟旭、朱君宜、董耘、于婷婷、马想、王玲玲、白丽丽、翁慕涵、龙立恒、杨宁、李岩、阳子、刘帆、甄宬。特别是一位“不愿意透露姓名”的杨雯琳同学，她不仅是这个项目的主要教研成员，而且是这本书中很多案例里负面角色“小杨”的原型，为了写作效果，她无私地背起了这口“巨锅”。

感谢中国传媒大学的赵俐老师，教会我在镜头前怎样讲课。没有她的悉心指导，我无法在短时间内面对那么多人，讲那么多遍沟通的方法，也就谈不上这本书的写作。

感谢著名摄影家王太平老师，他为我拍摄的这张封面照片，让我人生中第一次对自己有了“迷之自信”，我单方面宣布这就是我唯一的标准照。

感谢我的两位创业伙伴罗胖和快刀青衣。我们是合伙人，我们也是人生的战友。

最后的最后，感谢我的父母赐予我旺盛的精力和体能，让我在面对所有挑战时都充满斗志。感谢我的先生张新阳多年如一日包容我的“简单粗暴”，只有在他面前，我可以不必非得是一名沟通高手。更要谢谢亲爱的张乐意和张本意小同学，你们的名字就是一名沟通者最好的样子：做自己乐意的事儿，遵循自己的本来意愿。

你我之间也是一场无限游戏，所以，我不会说跟你说再见，而是要说：书读完了，咱们一起抓抓落实吧?

推荐书单

1. 〔加〕戴维•科姆洛斯、〔加〕戴维•本杰明：《有效决策：解决复杂性问题的10步工作法》，李静译，中信出版集团2020年版。

2. 〔美〕查尔斯.S.皮尔士：《如何形成清晰的观点》，韩露译，天地出版社2019年版。

3. 〔美〕克莱顿•克里斯坦森等：《与运气竞争：关于创新与用户选择》，靳婷婷译，中信出版集团2018年版。

4. 〔日〕吉田幸弘：《带人要同频，管人要共情》，刘欣译，北京联合出版公司2019年版。

5. 〔美〕理查德•鲁梅尔特：《好战略，坏战略》，蒋宗强译，中信出版社2017年版。

6. 〔加〕朱迪思•汉弗莱：《即兴演讲：掌控人生关键时刻》，婀清、王克平译，人民邮电出版社2018年版。

7. 〔美〕乔纳森•海特：《象与骑象人：幸福的假设》，李静瑶泽，浙江人民出版社2012年版。

8. 〔英〕尼基•斯坦顿：《沟通圣经：听说读写全方位沟通技巧》（修订第5版），罗慕谦译，北京联合出版公司2015年版。

9. 〔美〕珍妮弗•康维勒：《内向者沟通圣经》，魏瑞莉译，北京联合出版公司2017年版。

10. 〔美〕科里•帕特森等：《关键对话：如何高效能沟通》（原书第2版），毕崇毅译，机械工业出版社2017年版。

11. 〔美〕马歇尔•卢森堡：《非暴力沟通》，阮胤华译，华夏出版社2009年版。

12. 〔美〕马克•墨菲：《用事实说话：透明化沟通的8项原则》，吴奇志译，人民邮电出版社2019年版。

13. （美〕汤姆•格里弗：《设计师要懂沟通术》，UXRen翻译组译，人民邮电出版社2017年版。

14. 田向阳、马辛主编：《医患同心：医患沟通手册》，人民卫生出版社2018年版。

15. 陈海贤：《了不起的我：自我发展的心理学》，台海出版社2019年版。

◎你可以在得到App搜索"沟通的方法书单"，一键收藏，开启阅读的下一站。